

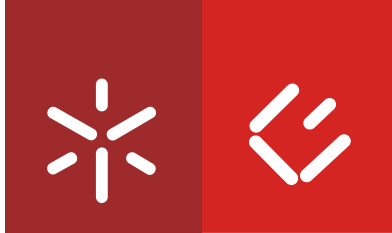
Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sara Margarida Cunha Martins

As recompensas preferenciais dos  
colaboradores na relação de trabalho:  
um estudo no setor privado português

Abril de 2013



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Sara Margarida Cunha Martins

**As recompensas preferenciais dos  
colaboradores na relação de trabalho:  
um estudo no setor privado português**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano Machado**

Abril de 2013

## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Sara Margarida Cunha Martins (PG14248)

**Endereço eletrónico:** saracunhamartins@gmail.com

**Título da dissertação:** As recompensas preferenciais dos colaboradores na relação de trabalho: um estudo no setor privado português

**Orientadora:** Professora Doutora Carolina Feliciano Machado

**Ano de Conclusão:** 2013

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29 de Abril de 2013

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste projeto só se tornou possível com a colaboração de uma ampla rede de apoio, que merece ser reconhecida. Neste sentido, o meu primeiro agradecimento é para com todas as empresas que amavelmente aceitaram colaborar com o estudo, manifestaram entusiasmo e o divulgaram junto dos colaboradores. De igual modo, agradeço a todos os colaboradores que gentilmente dedicaram o seu tempo a refletir sobre a problemática e preencheram o questionário de forma séria e ponderada.

Dedico um agradecimento muito especial a todos os amigos que participaram nas entrevistas exploratórias. Agradeço o tempo, a dedicação, a reflexão e o entusiasmo com que responderam às questões, expuseram opiniões e partilharam insatisfações.

À Diana pelo apoio e pela confiança nos momentos de dificuldade.

Aos meus pais agradeço a constante confiança que depositam em mim, o apoio permanente e o facto de não cobrarem a minha ausência.

Dedico um profundo e sincero reconhecimento à Helena, a minha irmã, que colaborou no projeto tornando-o possível. Agradeço-lhe o muito tempo dedicado, a paciência e o cuidado sempre demonstrado. Obrigada pelo sincero apoio e confiança total.

Ao Pedro, o meu marido, agradeço-lhe a contante confiança que deposita em mim, o apoio permanente nos bons e maus momentos, as palavras de incentivo, a colaboração e o facto de nunca duvidar.

Por fim, um especial obrigado à professora Doutora Carolina Machado, a minha orientadora, que desde o início do projeto me alimentou o entusiasmo, me direccionou nas encruzilhadas e incentivou na hesitação. Agradeço-lhe os comentários sempre pertinentes, as correções minuciosas e o entusiasmo e dedicação com que sempre me recebeu e me apoiou.

**Título:** As recompensas preferenciais dos colaboradores na relação de trabalho: um estudo no setor privado português

## **Resumo**

A presente investigação centra-se no estudo das recompensas num grupo de colaboradores do setor privado português, baseando-se numa perspetiva de recompensas totais. Especificamente, pretende-se conhecer o quanto os colaboradores se sentem recompensados pelas organizações em que colaboram, identificar as principais recompensas recebidas pelos colaboradores e compreender quais são as suas recompensas preferidas. O estudo baseou-se no modelo de recompensas totais da WorlDatWork (2007) e em dados obtidos em entrevistas exploratórias.

Os modelos de recompensas totais valorizam uma ampla variedade de recompensas que estão ao dispor das organizações e enfatizam que as recompensas podem consistir em todos os aspetos que contribuem para que os colaboradores se sintam valorizados pelas organizações. Estes modelos quando desenvolvidos pelas organizações favorecem um conjunto de processos organizacionais.

O estudo caracteriza-se por uma abordagem exploratória e quantitativa. O instrumento de recolha de dados utilizado e desenvolvido foi um questionário *online*, permitindo obter 485 respostas. A análise dos dados revelou um nível de recompensação insatisfatório. Entre as recompensas mais recebidas encontram-se: o bom ambiente de trabalho, a facilidade no acesso às chefias, a flexibilidade na gestão das férias, o ordenado base e o pagamento de obrigações legais por parte da organização. Os resultados revelaram que os colaboradores privilegiam uma variedade e quantidade de recompensas superior às que recebe, das quais se destacam: o bom ambiente de trabalho, a comunicação frequente por parte dos responsáveis e por parte dos colaboradores, o *feedback* do desempenho, o ordenado base, o orgulho pela pertença à empresa, o pagamento de obrigações legais e a segurança no posto de trabalho. Estes resultados contribuem para um melhor conhecimento das preferências dos colaboradores e consistem num instrumento útil de apoio às organizações e profissionais de Recursos Humanos.

**Palavras-Chave:** Sistema de Recompensa, Recompensas Totais, Recompensas Preferidas

**Title:** The preferred rewards of collaborators in their work relation: a study in the Portuguese private sector

## **Abstract**

This research focuses in the rewards study in a group of employees in the Portuguese private sector, based on a perspective of total rewards. Specifically, it aims to know how much rewards employees feel, to identify the main rewards employees received, as well as to understand which are their preferred rewards. This study was based on WorldatWork Total Rewards Model (2007) as well as in data obtained from exploratory interviews.

Total rewards models appreciate a wide variety of rewards, which are available to organizations and emphasize that rewards can consist in all aspects that contribute to employees to feel recognized by organizations. When developed by organizations, these models promote a set of organizational processes.

The study follows an exploratory and quantitative approach. Data was collected using an online questionnaire and 485 responses were obtained. Analysis date revealed an unsatisfactory level of rewarding. Among the received rewards we can find: a good working environment, easy access to chiefs/managers, holidays flexibility management, base salary, legal obligations payment. Results revealed that employees prefer more rewards than the ones they receive. Among the main preferred ones are: a good working environment, frequent communication by responsible and by employees, performance feedback, base salary, proud of belonging to company, legal obligations payment, and workplace safety. These results contribute to a better understanding of the preferred rewards of employees and consist in a useful tool to support organizations and HR professionals.

**Key-words:** Reward System, Total Rewards, Preferred Rewards

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
INDICE .....	vi
INDICE DE FIGURAS .....	viii
INDICE DE TABELAS .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. OBJETIVOS DE INVESTIÇÃO .....	3
<b>PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA</b>	
3. A GESTÃO DE RECOMPENSAS .....	7
3.1.O sistema de recompensas .....	8
3.2.A evolução do sistema de recompensas .....	9
3.3.As recompensas .....	12
3.3.1. A compensação .....	15
3.4.A relação entre o sistema de recompensas e outros processos .....	18
4. RECOMPENSAS TOTAIS .....	21
4.1.O conceito de recompensas totais .....	23
4.2.A relevância das recompensas totais .....	25
4.3.Modelos de recompensas totais .....	25
4.3.1. Modelo de recompensas totais da WorldatWork (2007) .....	28
4.3.2. Modelo de recompensas totais de Towers Perrin (citado por Armstrong e Brown, 2006) .....	29
4.3.3. Modelo de recompensas totais de Armstrong e Brown (2006) .....	30
4.4.As recompensas totais e as teorias da motivação .....	30
5. ESTUDOS SOBRE AS PREFERÊNCIAS DOS COLABORADORES .....	34
<b>PARTE II – INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA</b>	
6. METODOLOGIA .....	38
6.1.Desenho do estudo .....	38
6.2.População em estudo e grupo de respondentes .....	39

6.2.1. Seleção da população .....	39
6.2.2. Contacto com o grupo de respondentes .....	41
6.2.3. Constituição do grupo de respondentes .....	42
6.2.4. Representatividade .....	45
6.3. Instrumentos de recolha de dados .....	45
6.3.1. A entrevista .....	45
6.3.2. O questionário .....	47
6.3.2.1. Descrição do questionário .....	47
6.3.2.2. Construção do questionário .....	48
6.3.2.3. Pré-teste e estudo principal .....	50
6.3.2.4. Características do questionário <i>online</i> .....	51
6.4. Procedimentos de codificação e análise de dados .....	52
6.4.1. Codificação dos dados .....	52
6.4.2. Análise dos dados .....	52
7. RESULTADOS .....	54
7.1. Descrição do grupo de respondentes .....	54
7.2. Análise de quão os colaboradores se sentem recompensados (objetivo 1) ....	60
7.3. Análise das recompensas recebidas (objetivo 2) .....	64
7.4. Análise das recompensas preferidas (objetivo 3) .....	67
8. DISCUSSÃO DOS DADOS .....	76
8.1. Discussão da descrição do grupo de respondentes .....	76
8.2. Discussão dos resultados relativos a quão os colaboradores se sentem recompensados (objetivo 1) .....	78
8.3. Discussão dos dados relativos às recompensas recebidas (objetivo 2) .....	81
8.4. Discussão dos dados relativos às recompensas preferidas (objetivo 3) .....	83
9. CONCLUSÃO .....	88
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
APÊNDICES	



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de recompensas totais da WorldatWork, 2007 .....	26
Figura 2. Modelo de recompensas totais de Towers Perrin (citado por Armstrong e Brown, 2006) .....	29
Figura 3. Modelo de recompensas totais de Armstrong e Brown, 2006 .....	30
Figura 4. Necessidades humanas versus Recompensas totais (Jensen, McMullen e Stark (2007) .....	32

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sociodemográficas .....	56
Tabela 2 -Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sócio Organizacionais .....	58
Tabela 3 – Frequências das respostas nas escalas de resposta para a questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado” e média .....	60
Tabela 4 – Resultados dos testes de diferenças da questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado/a”, em função das variáveis independentes do estudo .....	62
Tabela 5 – Resultados das correlações relativas à questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado/a”, em função das variáveis independentes ordinais .....	64
Tabela 6. Frequências e percentagens das respostas para a questão “recompensas recebidas” .....	65
Tabela 7. Frequências, percentagens e médias das respostas à questão “Recompensas Preferidas” .....	68
Tabela 8. Frequências e percentagens de respostas relativas à hierarquização das recompensas preferidas do grupo de respondentes .....	72
Tabela 9. <i>Ranking</i> das recompensas preferidas, organizadas por variáveis sociodemográficas .....	73
Tabela 10. <i>Ranking</i> das recompensas preferidas, organizadas por variáveis sócio organizacionais .....	74

## **1. INTRODUÇÃO**

Esta tese tem como objetivo primordial estudar as recompensas que os colaboradores, do setor privado português, auferem no âmbito da relação de trabalho e a identificação das recompensas que constituem as suas preferências. Em particular, a presente investigação está assente numa perspetiva de recompensas totais, que considera que as recompensas podem consistir em qualquer investimento que a organização faz no colaborador, assim como qualquer aspeto que o colaborador valorize no contexto da relação de trabalho (Worldatwork, 2007).

Este estudo define-se pelo seu carácter exploratório, na medida em que adota uma perspetiva de recompensas totais e procura obter, em função desta, um panorama da situação atual dos colaboradores. O estudo caracteriza-se ainda por uma abordagem quantitativa. Os dados foram recolhidos com recurso a um questionário, integralmente desenvolvido para este fim e baseado em entrevistas semiestruturadas exploratórias realizadas previamente no contexto deste estudo, refletindo uma abordagem de recompensas totais, para o qual o modelo da WorldatWork (2007) se revelou primordial.

O estudo explanado reveste-se de pertinência científica por várias razões. Essencialmente, identificou-se uma ausência de estudos em Portugal que incidam sobre as recompensas dos colaboradores, baseados numa perspetiva global e, especialmente, nas recompensas que são privilegiadas pelos colaboradores no âmbito das relações de trabalho que desenvolvem, independentemente de receberem essas recompensas ou não. Também a realidade socioeconómica que Portugal atravessa sustenta o desenvolvimento de estudos que explorem um conjunto alargado de recompensas, não centrados apenas nas recompensas mais frequentes – compensação e benefícios – que estão associadas a maiores encargos financeiros. A compreensão de que os colaboradores valorizam outras recompensas, para além das que envolvem o dinheiro, pode revelar-se uma mais-valia para as organizações e profissionais de Recursos Humanos, que poderão desenvolver sistemas de recompensas mais adequados às características e necessidades dos colaboradores, pelo que resultados provenientes de estudos como o que aqui é apresentado podem consistir numa importante ferramenta de apoio às decisões no âmbito dos sistemas de recompensas.

A explanação desta investigação tem como ponto de partida o enquadramento do estudo e a apresentação dos objetivos de investigação definidos. Posteriormente, é apresentada a revisão da literatura realizada, na qual se organizou o tema a partir de uma perspetiva mais ampla dos sistemas de recompensas, terminando com a análise de modelos de recompensas totais e com a exploração de alguns estudos que incidem sobre as preferências dos colaboradores em termos de recompensas (capítulos 3, 4 e 5). Em seguida é descrita a metodologia implementada ao longo do estudo, na qual é dedicada especial atenção ao desenho do estudo, aos instrumentos de recolha de dados desenvolvidos, à seleção da população alvo do estudo e às especificidades do grupo de respondentes (capítulo 6). Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos com a metodologia desenvolvida e os procedimentos estatísticos implementados para a análise dos dados (capítulo 7), seguindo-se a discussão dos resultados alcançados (capítulo 8). A tese termina com uma conclusão, que sintetiza os principais resultados obtidos, sugere algumas implicações teóricas e práticas decorrentes do estudo desenvolvido, refere algumas limitações e propõe sugestões para futuras investigações (capítulo 9).

## **2. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, incide sobre o tema das recompensas no contexto da relação de trabalho. Em particular, procura-se com este estudo conhecer a realidade dos colaboradores portugueses, do setor privado, em relação às recompensas que recebem por parte das organizações e identificar aquelas que obtêm maior preferência por parte dos colaboradores.

O emprego é frequentemente caracterizado como uma relação em que ambas as partes dão e recebem algo em troca. Os colaboradores facultam às organizações o seu trabalho e em contrapartida recebem algo de valor (Barber e Bretz Jr, 2000). Os colaboradores fornecem às organizações o seu tempo, esforços, conhecimentos e competências, colaborando no sentido da concretização dos objetivos organizacionais. As organizações têm a capacidade de proporcionar um conjunto alargado de oportunidades aos colaboradores, nomeadamente, um espaço para colocarem em prática as suas competências e conhecimentos, a pertença a um grupo social, mas também um conjunto variado de recompensas, que permitem cumprir diferentes objetivos e necessidades. Vários autores destacam o papel crítico que as recompensas desempenham na capacidade das organizações para atrair, reter e motivar os colaboradores a alcançarem níveis de desempenho elevados (Fay e Thompson, 2001). As recompensas consistem numa importante ferramenta para as organizações, mas representam de igual modo uma despesa elevada (Werner e Ward, 2004), que exige uma gestão cuidada.

No âmbito das recompensas, a variável que tem recebido maior atenção é a compensação (Werner e Ward, 2004). A compensação corresponde à componente financeira que os colaboradores recebem por parte do empregador representando a principal fonte de rendimentos para a maioria dos cidadãos (Gerhart e Milkovich, 1992). O dinheiro obtido nesta relação permite aos cidadãos atender a um conjunto variado de necessidades básicas (Maslow, 1943 citado por Cunha, 2007), como a alimentação, a habitação, o vestuário, e permite também usufruir de um conjunto de bens e serviços característicos da vida em sociedade, como o acesso à cultura e a oportunidade de viajar. Para além disto, o dinheiro possibilita a exibição de um conjunto de símbolos que são indicativos do estatuto social ou sucesso alcançados na vida (Kets de Vries, 2007).

Apesar do papel inegável do dinheiro, este não consiste na única recompensa passível de ser obtida com a relação de trabalho. As organizações atualmente têm ao seu dispor um conjunto variado de recompensas, que podem consistir numa importante fonte de motivação do comportamento humano (Herzberg, 2003), e que, por isso, não devem ser negligenciadas. A este nível podem enumerar-se: as oportunidades de evolução na carreira, a formação, o *feedback* pelo trabalho realizado, as oportunidades de aprendizagem, o reconhecimento pelo desempenho, entre outras (WorldatWork, 2007). Considerando a natureza de insatisfação dos seres humanos, já que estes evoluem nas suas necessidades em função da realização de necessidades anteriores e mais básicas (Maslow, 1943 citado por Cunha, 2007) e contemplando as dificuldades com que as organizações têm de lidar na gestão dos orçamentos e controlo de custos, assume-se como indispensável ter em consideração outras formas de valorizar e recompensar os colaboradores, que não se restrinjam à compensação e aos benefícios.

Em Portugal, a legislação impõe um conjunto de regulamentações no que concerne à compensação e aos benefícios, como o salário mínimo, a contribuição para a Segurança Social, o Seguro de Acidentes de Trabalho e alguns subsídios. No que diz respeito às restantes recompensas, as organizações dispõem de liberdade para decidirem quais promover, em que condições e a quem. Daqui se depreende que em algumas organizações, os colaboradores poderão usufruir de bastante mais recompensas que as decretadas por lei, e em outras organizações, os colaboradores terão acesso a pouco mais do que o legislado. Num momento em que as organizações portuguesas enfrentam sérias dificuldades associadas à conjuntura económica vivida no país e na Europa, considera-se imprescindível que disponham de uma força de trabalho competente, motivada e comprometida com os objetivos organizacionais, pelo que as organizações deverão, por essa razão, ter a capacidade de promover outras recompensas aos colaboradores, que não apenas aquelas que envolvem aumentos de custos. Os defensores dos modelos de recompensas totais (Thompson, 2002; Armstrong, 2006) consideram que é possível atender às necessidades dos colaboradores e mantê-los comprometidos com os objetivos da organização, através do recurso a um conjunto mais alargado e variado de recompensas. É neste contexto que o interesse por este tema surgiu e se considerou pertinente explorar quais as recompensas preferidas dos colaboradores. A resposta a esta questão revela-se especialmente relevante para as organizações, visto que um conhecimento mais aprofundado das preferências

dos colaboradores poderá funcionar como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em relação às principais estratégias a adotar no âmbito da gestão das recompensas. Deste modo, as organizações poderiam estar em melhores condições de promover um conjunto de recompensas que se adequem mais especificamente às necessidades dos colaboradores, contribuindo para um maior retorno do investimento realizado e até para a realização de uma gestão mais eficaz dos recursos humanos, físicos e financeiros disponíveis na organização.

Quais as recompensas que permitem aos colaboradores sentir-se recompensados no âmbito da relação de trabalho? É a questão de partida do estudo desenvolvido. Considerando que a massa trabalhadora de uma organização pode ser heterogénea, revela-se indispensável compreender de que forma as preferências dos colaboradores poderão ser diferentes em função de variáveis, como: idade, sexo, estado civil, número de filhos, nível de formação, entre outras variáveis demográfica e organizacionais.

Atendendo ao carácter exploratório do estudo será aplicado um questionário a um grupo de respondentes e com os resultados obtidos procurar-se-á atender a três principais objetivos:

1. Conhecer quão recompensados se sentem, atualmente, os colaboradores pelas organizações em que trabalham.

O questionário apresenta uma questão que aborda diretamente este ponto. Os respondentes são convidados a indicar o quanto se sentem atualmente recompensados pela organização em que trabalham, numa escala de *likert* de cinco pontos, que varia desde “nada recompensado/a” a “totalmente recompensado”. Será ainda possível explorar a relação entre o grau de recompensação sentido pelos colaboradores e um conjunto de variáveis independentes exploradas.

2. Identificar as principais recompensas que os colaboradores auferem, atualmente, no âmbito da relação de trabalho.

O questionário apresenta um conjunto de recompensas, face às quais o grupo deverá indicar “benefício desta recompensa” ou “não benefício desta recompensa”. Deste modo tentar-se-á obter um cenário da real situação dos colaboradores face às recompensas que recebem.

3. Identificar as recompensas preferidas pelos colaboradores (independentemente de as receberem ou não).

É apresentada uma lista de recompensas face às quais os respondentes deverão indicar o quanto seria importante receber cada, de modo a sentirem-se recompensados pela organização em que colaboram. As respostas envolvem um posicionamento face a uma escala de *Likert* de cinco pontos, que varia de “nada importante” a “totalmente importante”. Deste modo será possível obter um retrato das recompensas preferidas dos colaboradores. Uma questão posterior, sugere que sejam indicadas, por ordem de preferência, as dez recompensas mais importantes, tornando possível, assim, compreender quais as recompensas mais valorizadas, mas também a ordem de importância das mesmas.

A exploração das recompensas preferenciais dos colaboradores a partir da perspetiva dos mesmos reveste-se de relevância científica pela escassez de estudos na área em Portugal e pelo contexto socioeconómico em que se insere. A resposta aos objetivos definidos permite obter informações pertinentes para a área da gestão de recursos humanos, pelo conhecimento da realidade dos colaboradores portugueses, pelo conhecimento das suas preferências e pela possibilidade de implementar estratégias que possam facilitar a gestão dos recursos humanos num cenário organizacional caracterizado por dificuldades financeiras.

## **PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA**

Esta secção centra-se na exploração dos conteúdos teóricos que permitem sustentar a investigação desenvolvida. Considerando que o estudo se debruça sobre a temática das recompensas, apresenta-se o contexto, a evolução e a relevância que as recompensas desempenham nas organizações, tal como alguns estudos que enfatizam a relação entre as recompensas e outras variáveis. É introduzido o conceito de Recompensas Totais, sendo explorado o seu significado e relevância, atribuindo especial ênfase a alguns modelos. Este conceito é ainda analisado à luz de algumas teorias da motivação e do comportamento humano. Por fim, são apresentados alguns estudos que se centram na exploração das preferências dos colaboradores ao nível das recompensas que auferem no âmbito da relação de trabalho.

### **3. A GESTÃO DE RECOMPENSAS**

A gestão de recompensas visa reconhecer a contribuição das pessoas para a organização, através de meios financeiros e não financeiros, contemplando para esse efeito um conjunto de estratégias, políticas e processos (Armstrong, 2007). Envolve o desenho, implementação e manutenção do sistema de recompensas, procurando satisfazer as necessidades da organização e dos *stakeholders* e operar de modo justo, equitativo e consistente (Armstrong, 2009; 2010).

Armstrong (2007) sugere que os objetivos da gestão de recompensas consistem em:

- recompensar as pessoas pelo valor que criam na organização;
- alinhar as práticas de recompensa com os objetivos organizacionais e com as necessidades e valores dos colaboradores;
- reconhecer o que é mais relevante, de modo a transmitir uma mensagem correta aos colaboradores sobre os comportamentos e resultados mais importantes;
- ajudar a atrair e reter as pessoas de elevada qualidade necessárias à organização;
- motivar os colaboradores e obter deles o envolvimento e compromisso necessários à persecução dos objetivos organizacionais;
- desenvolver uma cultura de elevado desempenho.



Estes objetivos permitem compreender que a gestão de recompensas ocupa um papel de relevo no contexto organizacional pela valorização que faz dos colaboradores, como pelo impacto que pode ter no funcionamento da própria organização, através dos colaboradores e do alinhamento conseguido com os restantes sistemas. A concretização dos objetivos explanados é conseguida através do desenvolvimento, por parte da organização, de um sistema de recompensas específico, que considere as necessidades dos colaboradores e da organização.

A gestão de recompensas deve estar assente numa filosofia consistente com os valores da organização e deve ser estratégica, na medida em que dirige um conjunto de aspetos que influenciam o modo como as pessoas na organização são valorizadas, pelo que fazem e como o fazem (Armstrong, 2009). A gestão de recompensas, à semelhança de outros sistemas organizacionais, ocorre no contexto de um ambiente interno e externo, que exerce considerável influência na estratégia de recompensa e nas políticas desenvolvidas, pelo que a abordagem às recompensas varia entre as organizações e não existem práticas universalmente eficazes (Armstrong, 2007).

O sistema de recompensas deve ser baseado numa estratégia de recompensa (Armstrong, 2010), que de acordo com Armstrong e Brown (2006, p. 7) deve responder a duas questões centrais “onde queremos que as práticas de recompensas estejam dentro de poucos anos?” e “como pretendemos chegar lá?”. A estratégia de recompensas consiste assim num plano de desenvolvimento de práticas de recompensas através da formulação e implementação das mesmas (Armstrong e Brown, 2006; Armstrong, 2010).

### **3.1. O sistema de recompensas**

O sistema de recompensas é um dos principais sistemas de uma organização (Lawler III e Jenkins Jr, 1992). Este necessita de ser dirigido pela estratégia de negócio e deve estar alinhado com os restantes sistemas da organização, sendo que o alinhamento conseguido entre os diferentes sistemas e a estratégia organizacional pode ser determinante na eficácia organizacional (Hufnagel, 1987; Lawler III e Jenkins Jr, 1992). Camara (2000) reforça esta perspetiva argumentando que, para que o sistema de recompensas seja eficaz, este deve obedecer a dois pressupostos: estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, promovendo comportamentos congruentes com os mesmos; e, ser bem aceite pelos colaboradores, sendo percecionado como justo e objetivo. O autor (2000, p. 45) refere que a

congruência entre os objetivos organizacionais e a recompensa que a organização oferece “é um ponto essencial para orientar e direcionar a atuação” dos colaboradores, no sentido de contribuírem para a concretização dos objetivos organizacionais. Lawler III e Jenkins Jr (1992) defendem que, após a definição do plano estratégico, é fundamental atender aos recursos humanos, à cultura e aos comportamentos que são necessários para tornar o plano eficaz. Estas posições permitem compreender que o sistema de recompensas deve exigir a devida atenção por parte das organizações e não deverá ser estático, por forma a acompanhar a evolução da própria organização.

De acordo com Von Glinow (1985) o termo “sistema de recompensas” é habitualmente utilizado para descrever o tipo de recompensas disponível na organização; as condições em que estas estão disponíveis aos colaboradores; e, o modo como as recompensas e os critérios para as receber são selecionados e administrados pela organização. Armstrong (2010) sugere que o sistema de recompensas consiste na combinação de processos e práticas interrelacionadas de modo a assegurar que a gestão de recompensas é realizada de modo eficaz para beneficiar a organização e as pessoas que lá trabalham.

No âmbito organizacional a importância deste sistema destaca-se pelo necessário alinhamento com a estratégia de negócio, mas também pelos custos associados e pela influência que tem na atração e retenção de colaboradores (Rynes, 1987; Cable e Judge, 1994; Bretz Jr, Boudreau e Judge, 1994), fundamentais a um desempenho organizacional eficiente. Numa perspetiva de custos, a compensação atribuída aos funcionários, um dos elementos principais do sistema de recompensas, representa uma parcela bastante significativa, podendo afigurar-se como o maior custo singular das empresas (Gross e Friedman, 2004). Este pode atingir uma percentagem de 50% dos custos operacionais totais (Kanungo e Mendonça, 1988; Lawler III e Jenkins Jr, 1992) e em organizações de prestações de serviços pode alcançar os 90% (Gerhart e Milkovich, 1992). Estas percentagens sustentam o papel que as decisões em torno das recompensas têm no funcionamento e eficiência de uma organização, especialmente, porque os custos com as recompensas são apenas um dos muitos que as empresas têm de gerir. Numa perspetiva organizacional, o sistema de recompensas de uma organização assume especial relevância pela influência que tem na atração de colaboradores de elevado potencial, na retenção de colaboradores com elevado desempenho e no alcance dos objetivos organizacionais (Thompson, 2002). Lawler III e Jenkins Jr, (1992) sugerem que níveis mais elevados de

recompensa conduzem a maior satisfação, que por sua vez se reflete em menor *turnover* e maior número de candidatos a trabalhar na empresa.

Do ponto de vista dos colaboradores, o sistema de recompensas assume um papel indiscutível. Para a maioria dos colaboradores, a compensação que obtêm no âmbito da relação de trabalho representa a principal fonte de rendimentos (Gerhart e Milkovich, 1992), necessária ao usufruto de um conjunto de bens, serviços e necessidades características da vida em sociedade, nomeadamente, habitação, alimentação, transportes, educação, vestuário, entre outras. Para além do papel instrumental da compensação, esta pode também ser considerada um “fator chave do padrão social de cada pessoa ou do seu sucesso na vida” (Gerhart e Milkovich, 1992, p. 483) Gomes e colaboradores (2008, p. 619) sublinham que a compensação é importante quer para os que usufruem de um salário baixo como para os que estão no topo. No caso dos primeiros, porque “permite satisfazer necessidades básicas e de segurança”, para os segundos, porque é um “fator de prestígio, *status* e reconhecimento”.

### **3.2. A evolução do sistema de recompensas**

O sistema de recompensas pela relevância que ocupa nas organizações e pela relação que deve manter com os restantes sistemas organizacionais é “uma das manifestações mais visíveis da cultura e do estilo de gestão das empresas” (Camara, 2000, p. 91). No que respeita a Portugal, a forma como os sistemas de recompensa têm evoluído, à semelhança do que acontece noutros países, acompanha as principais mudanças, nomeadamente, ao nível da evolução dos mercados, evolução tecnológica e variações demográficas, verificando-se, assim, mudanças drásticas desde os modelos mais tradicionais até à atualidade.

No início do século XX, as recompensas estavam confinadas à componente financeira, contemplando apenas as necessidades materiais dos colaboradores. Neste período, as recompensas consistiam quase exclusivamente na atribuição de dinheiro, sendo os benefícios praticamente inexistentes para o trabalhador comum e a regulação governamental diminuída (WorldatWork, 2007). Durante a II Guerra Mundial, os benefícios tornaram-se populares e uma forma aceitável de diminuir o controlo dos preços, pelo facto de terem um tratamento fiscal diferenciado dos ordenados (WorldatWork, 2007). Após esta guerra, o desenvolvimento industrial a que se assistiu aumentou a competição entre as organizações, embora ainda numa dimensão mais localizada e menor. Nesta fase, as estruturas salariais eram controladas e desenvolvidas

superiormente e os benefícios existentes baseavam-se em fórmulas aplicadas de modo idêntico à população trabalhadora, na altura mais homogénea que atualmente (WorldatWork, 2007). O mesmo se passava em Portugal, em que nas décadas de 50 e 60, se assistia a uma economia previsível e de reduzido dinamismo. Os sistemas de remuneração das empresas eram rígidos, as decisões eram da responsabilidade dos “patrões” e os salários praticados eram baixos, apesar do conjunto de benefícios sociais promovidos (Camara, 2000). Esta componente social contribuía para o fomento da ligação dos colaboradores às empresas, assente em valores de lealdade e contribuía para atenuar a insuficiência dos baixos salários (Camara, 2000).

Nas décadas de 70 e 80, por influência de um conjunto de mudanças, nomeadamente, o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais competitivo, o desenvolvimento global económico, a emergência de multinacionais e a diversificação da força de trabalho, os profissionais de recursos humanos, surgiram como um aliado estratégico da liderança organizacional (WorldatWork, 2013), passando o impacto estratégico das compensações e benefícios a ser contemplado e a ocupar um papel mais relevante no contexto organizacional. Na década de 70, Portugal viu o seu modelo de gestão sofrer fortes desequilíbrios por influência do choque petrolífero que decuplicou o preço do barril do petróleo, matéria-prima de que a economia portuguesa era dependente, e da Revolução de Abril de 1974, após a qual se observou uma maior influência dos sindicatos (Camara, 2000). A ação sindical colocava ênfase na componente salarial e nos benefícios e em regras restritivas da utilização da massa trabalhadora, como subsídios adicionais, pagamento de horas extra, delimitação de funções, promoções automáticas, entre outras (Camara, 2000). Este modelo de atuação não permitia distinguir os colaboradores em função do seu desempenho e também dificultava a rescisão do contrato do trabalho. Um modelo demasiado rígido para o ambiente competitivo a que Portugal passou a assistir após a sua adesão à Comunidade Europeia Económica (CEE) em 1986, que permitiu a entrada num mercado Europeu, mais aberto e concorrencial (Câmara, 2000).

Os anos 90 caracterizaram-se mais uma vez por fortes mudanças que influenciaram o funcionamento e sustentabilidade das organizações, forçando-as também a repensar o modo como as pessoas são geridas e as recompensas que lhe são atribuídas. Destacam-se nesta fase as mudanças demográficas na força de trabalho, tornando-a mais heterogénea e consciencializando para as dificuldades em equilibrar a vida pessoal e profissional, os avanços

tecnológicos, o desenvolvimento de novas oportunidades de trabalho e a deslocação geográfica de empresas (WorldatWork, 2013). As organizações confrontaram-se com a tarefa de melhorar a eficiência e viabilidade no mercado, sendo os profissionais de Recursos Humanos desafiados a conter custos e a contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais. Na sequência destas mudanças passou a existir um alinhamento superior entre pagamento e desempenho e maior controlo dos custos com os benefícios (WorldatWork, 2013). Em Portugal, estas alterações também se fizeram sentir e, num ambiente europeu de maior concorrência, as empresas foram forçadas a aumentar a produtividade e a reduzir custos (Camara, 2000), o que conduziu a estruturas organizacionais menos hierarquizadas, com a eliminação de níveis intermédios, a uma maior exigência com a qualidade da força de trabalho, a quem foi sendo promovida maior autonomia e poder de decisão (Camara, 2000). Esta realidade contribuiu também para uma maior exigência dos colaboradores face às organizações, dado que se tratava de uma população com mais formação e protegida devido a mecanismos do Estado (como a Segurança Social), pelo que as organizações tiveram de contemplar, para além dos salários e benefícios, outros aspetos como tarefas desafiantes com conteúdos diversificados, maior autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional (Camara, 2000)

Na década de 90, para além das compensações e benefícios habituais, o pagamento passou a incluir também uma percentagem variável, associada ao desempenho e outro tipo de recompensas, as chamadas intangíveis passaram também, em algumas organizações, a contemplar o pacote de recompensas. É neste contexto que se desenvolve o conceito de recompensas totais, que será explorado mais adiante, como uma nova forma de pensar o desenvolvimento das compensações e benefícios, contemplando formas tangíveis e intangíveis de atrair, motivar e reter colaboradores (WorldatWork, 2007).

### **3.3. Recompensas**

Atualmente, as organizações têm ao seu dispor uma ampla variedade de recompensas que podem ser utilizadas para afetar o comportamento individual (Lawler III, 2011), através de diferentes combinações. A categorização mais frequente no âmbito das recompensas divide as mesmas em recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas ou recompensas financeiras e não financeiras (Gerhart e Milkovich, 1992).

As recompensas extrínsecas ou financeiras representam as recompensas quantificáveis ou tangíveis que a organização atribui aos colaboradores e envolvem todas as recompensas que têm valor monetário e contribuem para a remuneração total (Armstrong, 2010). Os elementos mais comuns desta categoria são a compensação e os benefícios (Milkovich, Newman e Gerhart, 2011). De entre todas as recompensas, o pagamento em dinheiro é considerado sempre presente e é um elemento de significativa importância (Milkovich e Newman, 2004). Na categoria da compensação encontram-se as contrapartidas financeiras pelo trabalho, que podem assumir na forma mais tradicional de pagamento, os salários fixos, mas também pode envolver formas de pagamento resultante de contratos de prestação de serviços, como é o caso das comissões (Camara, 2000). A compensação envolve ainda formas de pagamento variáveis, que permitem associar de modo mais eficaz o nível salarial dos colaboradores aos resultados do negócio ou à sua contribuição para o mesmo (Milkovich, Newman e Gerhart, 2011), nos quais se destacam os pagamentos por desempenho, por domínio de determinadas competências e por trabalho em equipa, a título de exemplo (Armstrong, 2010). Esta opção variável tem a vantagem de flexibilizar os custos salariais, fazendo-os variar de acordo com o ciclo de negócio. Esta opção permite gerir as condicionantes da lei portuguesa que proíbe “diminuir a retribuição, salvo nos casos previstos na lei, nas portarias de regulamentação de trabalho e nas convenções coletivas, ou quando, precedendo autorização do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência, haja acordo do trabalho” (Decreto-lei nº 49480, de 24.11.69, Artº. 21º). A componente salarial variável também é conhecida como incentivo. Os incentivos permitem ligar o nível de recompensas ao nível de desempenho do colaborador; estimular comportamentos e atuações alinhados com os objetivos de negócio da organização; e, assegurar a retenção de pessoas chave, reconhecendo a sua contribuição para os resultados da empresa (Camara, 2000). Os incentivos podem assumir a forma de bónus, comissões, programas de aquisição de ações, entre outros (WorldatWork, 2007).

Os benefícios funcionam como um suplemento à compensação, contribuem para uma melhoria das condições de vida dos colaboradores e ajudam a proteger os colaboradores dos riscos financeiros inerentes à vida diária (Milkovich, Newman e Gerhart, 2011). A vantagem dos benefícios prende-se com o facto de, com menores custos para a organização pelas vantagens fiscais associadas, proporcionar aos colaboradores um conjunto de bens e serviços atrativos que seriam mais caros, se fossem adquiridos pelos próprios colaboradores (Camara e colaboradores,

1997). Alguns benefícios consistem numa exigência legal, como é o caso da contribuição para a segurança social. Alguns exemplos de benefícios são o subsídio de alimentação, o complemento de subsídio de doença, o seguro de saúde ou de vida e planos de pensões (WorldatWork, 2007), que por norma são aplicados à maioria da população da organização. As organizações podem promover também outros benefícios mais específicos a apenas determinados grupos da organização, que podem usufruir a título de exemplo, de viatura da empresa e cartão de crédito (Camara e colaboradores, 1997). A esta componente das recompensas pode estar associada a desvantagem de a organização providenciar benefícios que não se revelam necessários ou interessantes para todos os colaboradores. Lawler III (2011) destaca que tradicionalmente, as organizações disponham de um pacote standardizado de recompensas, atribuídas a um determinado segmento da força de trabalho, não havendo diferenciação em função da valorização dos colaboradores. Esta dificuldade foi minimizada com o advento dos programas estilo cafetaria (benefícios flexíveis), que permitem aos colaboradores escolher, de entre um conjunto de benefícios, aqueles sobre os quais têm maior preferência, dentro de um orçamento disponível (Lawler III, 2011; Camara e colaboradores, 1997). Estes programas permitem às empresas proporcionar aos colaboradores benefícios que podem estar mais de acordo com as suas preferências, contribuindo para que estes possam usufruir de um conjunto de benefícios que se adequam mais às suas necessidades e valorizações.

As recompensas intrínsecas ou não financeiras incorporam a noção de recompensas relacionais, ou seja, recompensas intangíveis relacionadas com o ambiente de trabalho (Armstrong, 2010). Trata-se de recompensas que decorrem da experiência de trabalho, estando deste modo intimamente relacionadas com a natureza do trabalho e com a organização em que este é desenvolvido. Estas estão relacionadas com o grau de satisfação que a experiência de trabalho proporciona, com o estilo de gestão da organização, a autonomia promovida, o reconhecimento e desenvolvimento de carreira (Camara e colaboradores, 1997). As recompensas intrínsecas, “se bem geridas criam o compromisso entre o empregado e a empresa e estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes” (Camara e colaboradores, 1997, pp. 305). No contexto das recompensas intrínsecas podem identificar-se diferentes componentes, tais como: os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o desenho funcional, as políticas de apoio ao

equilíbrio da vida familiar e profissional, a progressão na carreira, entre outras (WorldatWork, 2007).

Lawler III (2011) defende que atualmente as recompensas são uma área que permite um elevado número de opções às organizações e sobre a qual os colaboradores têm diferentes preferências de como querem ser tratados e do que querem receber. Deste modo, compreende-se que as preferências dos colaboradores devem ser consideradas, para que as organizações possam assegurar que o investimento realizado no âmbito das recompensas, permite atingir os objetivos pretendidos. Kanungo e Mendonça (1988) referem que uma recompensa, independentemente de ser intrínseca ou extrínseca, apenas irá influenciar o comportamento dos colaboradores, quando estes percebem algum valor associado à recompensa e quando a esperam receber como consequência do comportamento.

### **3.3.1. A compensação**

A compensação consiste na componente mais tradicional das recompensas (Armstrong, 2010; Milkovich, Newman e Gerhart, 2011), assumindo uma especial relevância quer para as organizações que a providenciam, quer para os colaboradores que usufruem da compensação. A relevância desta componente é reforçada pela conclusão a que chegaram Werner e Ward (2004). Numa revisão sobre o tema, verificaram que entre 1996 e 2002, de entre os 6867 artigos publicados em 20 revistas de topo, 396 encontravam-se no domínio da compensação. Apesar de o presente estudo não se centrar especificamente nesta componente considera-se relevante dedicar-lhe alguma atenção.

Em 2007, Kets de Vries publicou um artigo onde explora, de uma forma muito genuína, o papel controverso que o dinheiro ocupa na vida das pessoas. O autor sugere que o valor do dinheiro aumenta à medida que as pessoas crescem e que uma forma simples de aprender o valor do dinheiro é estando exposto à sua ausência, já que as crianças que desde cedo vivem com dificuldades económicas, fruto de divórcio, morte ou desemprego, facilmente se apercebem do impacto da falta de dinheiro nas dinâmicas familiares. Por outro lado, crescer em contextos familiares onde o dinheiro abunda não proporciona necessariamente um sentimento de segurança e autoconfiança, já que o dinheiro, apesar de muitas vezes ser utilizado como tal, é um pobre substituto do amor e dos cuidados. Ao longo da vida, o dinheiro pode assumir diferentes significados para cada indivíduo. Para alguns pode consistir numa fuga à miséria, para



outros, um caminho para a independência, pode consistir numa oportunidade para escapar ao trabalho pesado e até a personificação do poder. O autor defende que o dinheiro simboliza uma vitória no jogo da vida, por representar um triunfo sobre obstáculos e adversidades, promovendo o reconhecimento que se deseja por parte dos outros. No entanto, quando o dinheiro ocupa um papel central na vida das pessoas, ser rico pode não ser suficiente e é imperativo ser mais rico do que os outros. Facilmente, se compreende que os indivíduos ao longo da vida ambicionam o dinheiro, quer pelos símbolos associados ao mesmo, quer pelo papel instrumental que este desempenha na vida em sociedade. Contudo, apesar desta luta e do papel inegável que o dinheiro tem na vida dos indivíduos, o dinheiro não permite a aquisição de outras componentes fundamentais à vida e bem-estar. O dinheiro permite ter ao nosso lado uma mulher esbelta ou um homem charmoso, mas não permite comprar os sentimentos dos mesmos. Do mesmo modo, o dinheiro pode ser gasto em tratamentos de beleza, cirurgias, medicamentos e outros serviços de saúde e bem-estar, mas não permite comprar saúde e juventude. O autor refere ainda que muitos indivíduos gastam a saúde na prossecução do dinheiro e mais tarde usam o dinheiro na luta pela saúde. O mesmo acontece com o tempo. O tempo dedicado na busca pelo dinheiro é tempo que não é dedicado à família, aos amigos e a momentos únicos na vida. Também o dinheiro não compra o tempo e o tempo gasto não é recuperável.

As reflexões apresentadas por Kets de Vries (2007) permitem compreender que o dinheiro é claramente um objetivo na vida das pessoas e, nessa medida, poderá ser entendido como um motivador do comportamento humano. Lawler III (1966) num artigo sobre os mitos da gestão da compensação questiona o facto de se diminuir a relevância do pagamento como fator motivador. Este destaca o papel do dinheiro no contexto das organizações referindo que o pagamento é um indicador do valor da pessoa para a organização e, como tal, é uma importante forma de reconhecimento. O seu estudo com gestores permitiu concluir que o dinheiro é um significativo motivador, mas para tal é necessário que esteja associado ao desempenho. Stajkovic e Luthans (2001) também comprovaram a relevância do dinheiro, como fator promotor de maior desempenho por parte dos colaboradores, ao efetuarem um estudo com 7000 colaboradores em que avaliaram percentualmente o aumento do desempenho através de motivadores como o dinheiro, o reconhecimento social e o *feedback* do desempenho. As conclusões revelaram que a atribuição do dinheiro aumentou em 30% o desempenho dos colaboradores, medido através do tempo real de desempenho das tarefas por parte de cada

colaborador no seu posto de trabalho. Os autores sugerem que o mecanismo regulatório subjacente a este efeito do dinheiro no comportamento humano se deve ao facto de o dinheiro poder ser entendido como instrumental, na medida em que providencia a satisfação de necessidades fisiológicas e psicológicas e também como simbólico, já que gera comparação social, dando informações sobre a posição das pessoas face a aspirações e aspetos desejáveis pela sociedade.

Rynes, Gerhart e Minette (2004) apresentaram um artigo em que expõem as discrepâncias entre o que as pessoas dizem e fazem, evidenciando que os estudos que incidem sobre os fatores de motivação tendem a produzir resultados inconsistentes com estudos sobre o comportamento dos colaboradores. Os autores verificaram que quando as pessoas são diretamente questionadas sobre a importância do pagamento tendem a colocá-lo em torno da quinta posição (com variação desde a segunda até a oitava posição) na lista de motivadores. Porém, os estudos sobre o comportamento revelam que o pagamento é um dos motivadores mais eficazes. Rynes e colaboradores (2004) apontam algumas explicações para esta discrepância, nomeadamente, a tendência das pessoas a dar uma resposta socialmente correta e o facto de as revistas de cariz prático apresentarem artigos de estudos que se centram no estudo do que as pessoas dizem, sendo essas conclusões disseminadas junto dos profissionais de Recursos Humanos. Em função da revisão efetuada, Rynes e colaboradores (2004) concluem que o pagamento não é sempre o motivador mais importante e que a sua importância não é igual em todas as situações, podendo variar em função de variáveis situacionais e individuais. Por outro lado, os autores realçam que o efeito motivacional poderá não ser linear ao longo dos vários níveis de pagamento, sendo que para quem auferir um rendimento baixo um pequeno aumento pode ser mais motivador do que para quem recebe um rendimento superior. Locke, McCaleb, Shaw e Denny (1980) numa meta-análise que realizaram, concluíram igualmente que as recompensas monetárias são das mais poderosas na motivação e desempenho. Os autores concluem que o dinheiro é um incentivo crucial e que nenhum outro incentivo ou técnica motivacional se aproxima do dinheiro no que respeita ao seu valor instrumental.

### **3.4. A relação entre o sistema de recompensas e outros processos**

O papel que o sistema de recompensas desempenha na relação que se estabelece entre o colaborador e a organização é indiscutível, sendo que para os colaboradores a compensação auferida no âmbito desta relação representa a principal fonte de rendimentos (Gerhart e Milkovich, 1992). Para as organizações, o sistema de recompensas assume também especial relevância pela influência que pode ter em variados processos organizacionais.

A atração, a retenção e o *turnover* dos colaboradores são processos frequentemente associados à compensação. De acordo com Rynes (1987), a compensação é uma importante ferramenta de recrutamento, pois: é um veículo que permite satisfazer um conjunto variado de necessidades humanas; o salário pode ser comparado de forma clara; o salário inicial tem repercussões na progressão salarial; e, os sistemas de pagamento comunicam sobre a filosofia, valores e práticas de uma organização. Cable e Judge (1994) concluíram num estudo realizado com 360 estudantes, entre os 19 e os 29 anos, que estes têm preferências em relação ao pagamento, sendo o sistema de pagamento uma característica importante na procura de emprego. Os resultados revelaram que um elevado nível de pagamento, benefícios flexíveis, pagamento fixo e pagamento baseado no indivíduo são as formas de pagamento que mais influenciam a atração da amostra por um emprego. O estudo indicou ainda que perante níveis de pagamento constantes, as variáveis mais relevantes para a escolha de um emprego são os benefícios flexíveis, o pagamento fixo e pagamento baseado no indivíduo. Num outro estudo realizado por Bretz Jr, Boudreau e Judge (1994), com 3581 gestores, os autores verificaram que quanto maior o nível de pagamento dos gestores, menor a procura de novas oportunidades de emprego por parte destes. Em 1997 (Trevor, Gerhart e Boudreau), um estudo com 5143 funcionários de uma única empresa, em que se procurou testar uma relação curvilínea esperada (baseada no modelo de Jackofsky, 1984 in Trevor e colaboradores, 1997) entre o desempenho no trabalho e o *turnover* voluntário, verificou que esta relação é mediada pelo crescimento do salário. Os colaboradores de menor e maior desempenho têm significativamente menor tendência a sair e o *turnover* entre os colaboradores de elevado desempenho com rápido crescimento salarial é particularmente menor. Num outro estudo realizado com uma amostra de 1898 colaboradores de estabelecimentos educacionais (Powell, Montgomery e Cosgrove, 1994), concluiu-se que os salários mais elevados estão menos associados a saídas por parte dos colaboradores. No conjunto, estes dados apontam para uma influência relevante da

compensação em processos como atração, retenção e *turnover*, sendo que salários mais elevados parecem estar associados a maior atratividade e retenção e menor *turnover*.

Pela relevância que o sistema de recompensas desempenha no contexto organizacional, é adequado explorar a relação entre este sistema e a cultura organizacional. Von Glicow (1985) considera que pelo facto de a cultura envolver crenças e valores básicos dos seus membros, a cultura influencia o tipo de recompensas que estão disponíveis numa organização, as condições em que são atribuídas, a forma como as recompensas e os critérios para as receber são seleccionadas e o modo como o sistema de recompensas deve ser administrado. Por outro lado, de acordo com Lawler III (1993), o sistema de recompensas pode reforçar e definir a estrutura da organização, ao contribuir para a definição de estatutos hierárquicos e é uma forte influência no tipo de estrutura de decisão que existe na organização. O autor sugere que o sistema de recompensas influencia a cultura pelo impacto que pode ter na motivação, satisfação e colaboração entre os colaboradores, sendo que os comportamentos promovidos se tornam nos padrões de comportamento dominantes na organização, caracterizando os valores e crenças da cultura organizacional. Von Glicow (1985) defende que diferentes culturas se focam em diferentes tipos de recompensas, de modo que as políticas para atrair, avaliar e reter os colaboradores refletem essas diferenças.

Quando determinadas condições estão reunidas, o sistema de recompensas pode motivar para o desempenho (Lawler III, 1993). A literatura aponta para a importância de as recompensas serem percebidas como estando relacionadas no tempo com o desempenho (Lawler III e Jenkins, Jr, 1992). Subjacente a esta questão está o facto de se considerar que as organizações podem obter dos colaboradores os comportamentos que conduzem às recompensas que são valorizadas por eles (Kerr, 1975). Isto acontece porque os indivíduos têm necessidades próprias e mapas mentais de como funciona o mundo, que usam para seleccionar os comportamentos que produzem os resultados que visam satisfazer as suas necessidades. A motivação para o desempenho depende das situações e de como é percebida pelas pessoas, assim como das suas necessidades (Lawler III e Jenkins, Jr, 1992; Lawler, 1993). Kerr (1975) sugere que, em situações em que os objetivos e motivações dos colaboradores e da organização possam divergir, há algumas opções a considerar: seleccionar apenas os colaboradores cujos objetivos e motivos são consonantes com a organização; formar as pessoas quando estas têm objetivos dissonantes para que estes possam ser alterados e ajustados aos da organização; ou,

alterar o sistema de recompensas, reforçando os comportamentos que a organização procura, sendo que por vezes as organizações questionam a desmotivação dos colaboradores, mas mantêm sistemas de recompensas que contribuem para a manutenção de comportamentos diferentes dos desejados.

As evidências apresentadas reforçam o papel do sistema de recompensas no âmbito organizacional e a necessidade de existir uma adequada gestão do mesmo, em função dos objetivos organizacionais, da cultura organizacional e das necessidades dos colaboradores.

## **4. RECOMPENSAS TOTAIS**

Este capítulo explora as recompensas a partir de uma abordagem mais recente, que contempla a totalidade das recompensas que podem ser promovidas pelas organizações e, ainda, considera todos os aspetos que podem ser valorizados pelos colaboradores, no âmbito da relação de trabalho que estabelecem.

### **4.1. O conceito de recompensas totais**

O conceito de recompensas totais inclui todo o tipo de recompensas que um colaborador pode obter da sua relação com o empregador, sejam estas recompensas diretas e indiretas, como intrínsecas e extrínsecas (Manus e Graham, 2003). De acordo com este conceito, todos os aspetos das recompensas, nomeadamente os financeiros, como compensação e benefícios, e não financeiros, como as recompensas intrínsecas obtidas através do trabalho, estão ligados e são tratados como um todo integrado e coerente (Armstrong, 2007).

A WorldatWork (2007, p. 4) define este conceito como “todas as ferramentas disponíveis ao empregador que podem ser utilizadas para atrair, motivar e reter colaboradores”. Esta definição assume que uma recompensa pode consistir em qualquer investimento que a organização faz no colaborador, assim como qualquer aspeto que o colaborador valorize no âmbito da relação de trabalho (Worldatwork, 2007). Este conceito envolve uma definição mais ampla do conceito de recompensas e contempla tudo o que pode ser recompensador no âmbito da relação de trabalho (Gross e Friedman, 2004).

As recompensas totais combinam o impacto das principais recompensas, nomeadamente, as recompensas transacionais, tangíveis, que resultam da transação entre colaborador e empregador, como a compensação e os benefícios; e as recompensas relacionais, intangíveis, e que advêm da realização do trabalho, como por exemplo, a aprendizagem e desenvolvimento (Armstrong, 2007). Isto significa que as recompensas totais envolvem não apenas os aspetos tradicionais e quantificáveis, à semelhança do ordenado, do pagamento variável ou dos benefícios, mas também outros elementos, tais como: a oportunidade de exercer responsabilidade, as oportunidades de carreira, a aprendizagem e desenvolvimento, e a

motivação intrínseca proveniente da experiência de trabalho em si e da qualidade de vida no trabalho providenciado pela organização (Thompson, 2002).

O conceito de recompensas totais salienta a importância de os colaboradores serem recompensados por mais aspetos que apenas o dinheiro e atribui um papel de relevância às recompensas não financeiras, intrínsecas ou intangíveis. Pfeffer (1998), num artigo sobre os mitos do pagamento destaca que os indivíduos não trabalham apenas pelo dinheiro, mas ainda mais para dar significado às suas vidas e salienta que quando as organizações ignoram este facto acabam por sofrer ausência de lealdade e compromisso por parte dos colaboradores.

Manus e Graham (2003) defendem que são as recompensas intrínsecas que permitem diferenciar as organizações no mercado de trabalho e permitem obter o compromisso dos colaboradores com a organização. Os autores sustentam ainda a relevância das recompensas totais, por considerarem que um conjunto mais amplo de recompensas permite responder de forma mais adequada à heterogeneidade de colaboradores que podem constituir a massa de recursos humanos de uma organização, uma vez que as necessidades e preferências dos colaboradores podem ser diferentes no contexto da mesma unidade de trabalho. O'Neal (1998) também destaca a influência das recompensas totais no comportamento dos colaboradores, argumentando que estas podem ajudar a criar uma experiência de trabalho que atende às necessidades dos colaboradores e os encoraja a contribuir com um esforço extra, ao desenvolverem um compromisso que aborda um amplo conjunto de questões e dirige os custos para onde eles são realmente eficazes. De forma mais sucinta, pode considerar-se que as recompensas totais procuram englobar todos os aspetos que os colaboradores valorizam e obtêm no âmbito do seu trabalho e procuram otimizar as recompensas que a organização oferece, de modo a obter o maior retorno do dinheiro gasto (Rumpel e Medcof, 2006).

Quando devidamente desenhada e implementada, esta estratégia pode ser um poderoso condutor do sucesso organizacional (Gross e Friedman, 2004). Para que tal ocorra, as organizações necessitam de desenvolver uma estratégia que seja realmente: holística, dirigindo-se à totalidade da relação de trabalho; integrada, sendo que os diferentes componentes do programa devem complementar-se e reforçar-se; alinhada com a estratégia de negócio da organização; mensurável, na medida em que a estratégia se deve basear em análises quantitativas e em factos e não simplesmente em intuição; e, deliberada, sendo necessária uma

comunicação eficaz do pacote de recompensas, assim como uma contínua monitorização da sua administração (Gross e Friedman, 2004).

#### **4.2. A Relevância das Recompensas Totais**

O conceito de recompensas totais está, de acordo com alguns autores (Jensen, McMullen e Stark, 2005; Kaplan, 2005; Rumpel e Medcof, 2006; WorldatWork, 2007), associado a um conjunto de vantagens que reforçam os benefícios que as empresas podem obter na adoção desta estratégia.

Uma das principais vantagens prende-se com o papel que esta estratégia pode desempenhar nos processos de recrutamento e retenção (WorldatWork, 2007), especialmente, dos melhores colaboradores. A adoção deste modelo permite, às organizações, comunicar aos colaboradores que fazem parte da organização e àqueles que serão ainda recrutados, um pacote de recompensas único, consistente e diferenciador face a outras organizações (Kaplan, 2005; Rumpel e Medcof, 2006). O recurso ao dinheiro como principal estratégia para recrutar e reter os melhores colaboradores não oferece vantagem competitiva às organizações e envolve de imediato um aumento de custos (WorldatWork, 2007). Uma visão mais ampla das recompensas confere aos colaboradores, a título de exemplo, a possibilidade de obter maior complementaridade entre a vida pessoal e profissional (Thompson, 2002). Nesta estratégia, as recompensas relacionais podem funcionar como um diferenciador das organizações no momento de recrutar e são mais difíceis de replicar por parte da concorrência (Armstrong, 2007). A perceção desta realidade por parte dos colaboradores pode resultar num maior compromisso por parte dos mesmos para com a organização (WorldatWork, 2007). Para além disto, um pacote de recompensas totais devidamente estruturado permite às organizações transmitir uma mensagem chave congruente, devido ao alinhamento conseguido entre os componentes das recompensas totais e a visão de negócio da organização, contribuindo para que os colaboradores também trabalhem nesse sentido (Kaplan, 2005). No conjunto, esta estratégia pode contribuir de modo significativo para reduzir os custos com o *turnover* (Kaplan, 2005; WorldatWork, 2007) e na obtenção de maior sucesso por parte das organizações na “guerra pelo talento” (Armstrong, 2007, p. 33).

Esta estratégia de recompensa consiste numa ferramenta fundamental para a concretização da estratégia organizacional. A comunicação de todas as recompensas disponíveis



na organização torna os colaboradores conscientes das variadas recompensas que têm à sua disposição e, quando estas estão de acordo com as suas preferências, tem como função reforçar os comportamentos e ações requeridos para a concretização dos objetivos organizacionais, isto é, esta estratégia pode contribuir para a indução e reforço dos comportamentos necessários à eficácia organizacional (Rumpel e Medcof, 2006). A promoção de um ambiente de trabalho mais significativo e recompensador encoraja os colaboradores a envolverem-se mais nas suas funções, o que se revela crítico para o alcance dos objetivos organizacionais (Jensen, McMullen e Stark, 2007). Para que a estratégia alcance o efeito desejado é necessário conhecer as recompensas que os colaboradores mais valorizam e assegurar que estes conhecem as recompensas disponíveis na organização (Rumpel e Medcof, 2006). A WorldatWork (2007) sugere que numa fase em que as organizações têm de fazer uma gestão de custos mais firme, faz sentido uma visão das recompensas mais ampla, como sugere o conceito de recompensas totais, sendo fundamental um foco maior naquelas que podem garantir maior retorno do investimento, de forma a conseguir uma maior eficiência organizacional. Do mesmo modo, esta perspetiva permite ainda responder de forma mais flexível à heterogeneidade da força de trabalho das organizações, contribuindo para uma melhor gestão dos custos com as recompensas (Armstrong, 2007). A flexibilidade associada a este conceito consiste numa das principais vantagens do mesmo (Thompson, 2002). A possibilidade de combinar e recombina recompensas transacionais e relacionais permite atender de modo mais adequado a diferentes necessidades dos colaboradores, tal como desenvolver pacotes mais ajustados a características de diferentes segmentos da força de trabalho. Este modelo reconhece o que os colaboradores querem (WorldatWork, 2007).

A associação WorldatWork (2007) defende que, ao contrário do que poderá ser uma leitura impulsiva do conceito de recompensas totais, a adoção desta estratégia não envolve um pacote de recompensas mais dispendioso, já que não significa mais dinheiro e mais benefícios, mas antes uma combinação mais eficiente do custo-benefício das recompensas, “é mais uma questão de realocar os dólares do que despende de mais dólares” (WorldatWork, 2007, p. 17). Deste modo, não só as organizações podem fazer uma gestão de custos com as recompensas mais eficiente, como fortalecer a perceção dos colaboradores do valor que têm para a organização.

### **4.3. Modelos de Recompensas Totais**

Cada organização é única e está sujeita a um conjunto variado de influências e condicionantes, como a estratégia da organização, as preferências dos colaboradores, o orçamento disponível, as exigências legais e financeiras de cada país, entre outras, pelo que nenhum modelo de recompensas totais é adequado a todas as organizações (Rumpel e Medcof, 2006). Atualmente, existem vários referenciais que sugerem diferentes modelos de recompensas totais. De seguida serão referenciados alguns modelos de recompensas totais, de entre os quais será explorado o da WorldatWork (2007), uma vez que se trata do modelo mais referenciado na literatura.

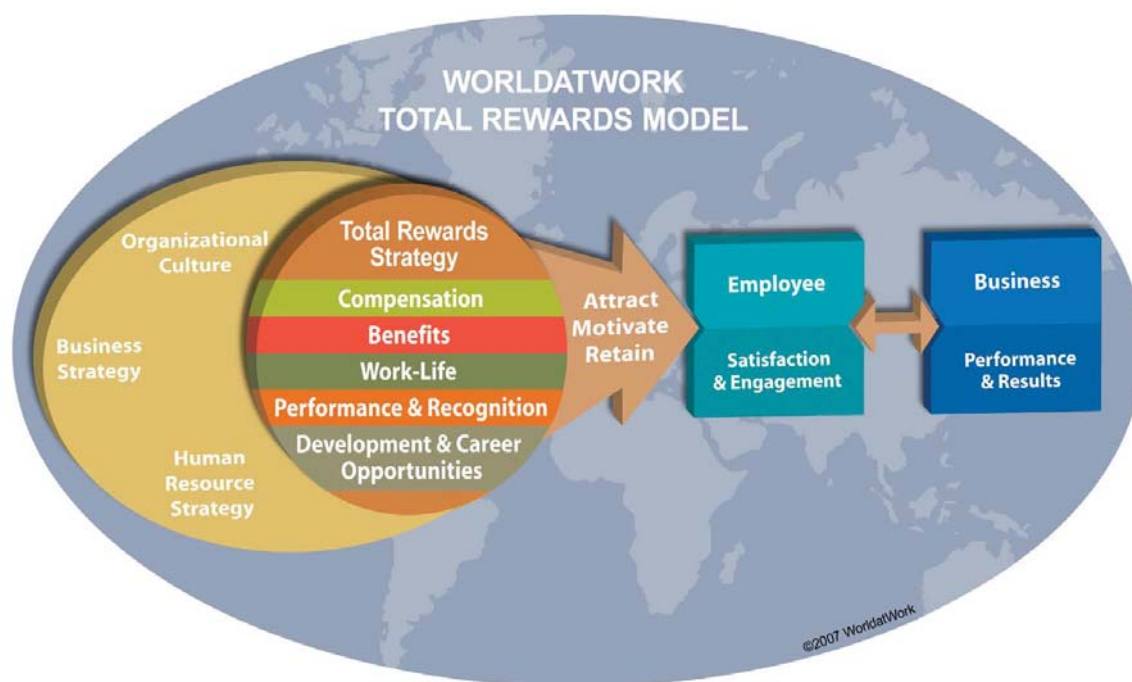
#### **4.3.1. Modelo de Recompensas Totais da WorldatWork (2007)**

A WorldatWork é uma associação de recursos humanos sem fins lucrativos, fundada em 1955 com o nome American Compensation Association, que se dedica ao estudo das recompensas totais como forma de atrair, reter e motivar os colaboradores (WorldatWork, 2007). A associação desenvolveu o seu primeiro modelo de Recompensas Totais, em 2000. Ao longo dos anos, com a colaboração de vários profissionais, com os estudos desenvolvidos, o apoio ao desenvolvimento e a implementação de modelos de Recompensas Totais em organizações, a associação reformulou o seu modelo e em 2007 apresentou o atual e mais completo modelo de Recompensas Totais. A associação desenvolveu ainda um inventário que permite às organizações recolher informações sobre as recompensas que promovem e funciona também como guia para o desenvolvimento de um modelo de Recompensas Totais adequado à realidade de cada organização.

O modelo de Recompensas Totais desenvolvido pela associação contempla cinco componentes principais e consiste numa visão ampla do conceito de recompensas, que consideram uma estratégia eficaz na atração, motivação e retenção de colaboradores. Os cinco componentes que compõem o modelo são: a compensação; os benefícios; a vida-trabalho; o desempenho e reconhecimento; e, as oportunidades de desenvolvimento e de carreira. De acordo com a WorldatWork (2007) estas dimensões representam um conjunto de ferramentas que as organizações têm ao seu dispor no momento de elaborar uma estratégia de recompensas adequadas à sua organização. No total, as cinco componentes abarcam recompensas tangíveis e intangíveis, que não são mutuamente exclusivas, e consistem numa perspetiva de recompensas totais. No que concerne aos elementos a contemplar no contexto de cada

componente, a associação indica um conjunto de exemplos e disponibiliza um inventário, que pode funcionar como guia para as organizações.

No manual, *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A comprehensive Guide for HR Professionals* (2007), em que a associação apresenta o modelo de Recompensas Totais e aconselha os profissionais de recursos humanos no seu desenho e implementação, é salientado que o desenvolvimento de um modelo de recompensas totais ocorre no contexto de uma dada cultura organizacional, de uma estratégia global de negócio e numa estratégia de recursos humanos. Deste modo o seu desenvolvimento não pode ocorrer de forma isolada e desconectada da realidade organizacional e do ambiente em que opera, uma vez que dimensões como: questões legais e regulamentárias, influências culturais e a competição do mercado de negócio, têm de ser contempladas no desenho desta estratégia.



**Figura 1.** Modelo de recompensas totais da WorldatWork, 2007

De seguida serão apresentados os cinco componentes deste modelo.

- *Compensação*: diz respeito ao pagamento providenciado pelo empregador ao colaborador pelos serviços prestados, nomeadamente, pelo seu tempo, esforço e competências. No âmbito da compensação podem identificar-se formas de pagamento fixas e variáveis. A título

de exemplo, destaca-se: o ordenado base; prémios em dinheiro; e, pagamento variável, como comissões, bónus por retenção e pela realização de projetos, pagamentos por incentivo, como participação nos lucros da empresa ou acesso a ações restritas.

- *Benefícios*: diz respeito a programas que a organização utiliza para complementar a compensação em dinheiro que os colaboradores recebem. Aqui incluem-se: aspetos legalmente definidos, como o pagamento à segurança social; apoios à promoção e proteção de saúde, como seguro de saúde, seguro de vida, seguro de acidentes de trabalho; medidas de apoio à aposentadoria; e, pagamento por tempo não trabalhado, por exemplo, férias e feriados.

- *Vida-Trabalho*: contempla um conjunto de práticas, políticas e programas organizacionais que juntamente com a filosofia da organização apoiam os esforços do colaborador em alcançar o sucesso profissional e familiar. Nesta componente incluem-se: medidas flexíveis de trabalho, a título de exemplo, flexibilidade na gestão do horário e teletrabalho; períodos de tempo fora do trabalho remunerados, como licença sabática e de maternidade; programas de saúde e de promoção do bem-estar, como descontos em clubes de *fitness*, massagens no local de trabalho, gabinete médico, aconselhamento nutricional; envolvimento na comunidade, através de programas de voluntariado; medidas de apoio ao cuidado de dependentes, como reembolso de despesas com viagens no ambiente destes cuidados, subsídios para creches, aconselhamento geriátrico; apoio financeiro aos colaboradores; benefícios voluntários, como descontos, seguro para animais domésticos; e, iniciativas de mudança da cultura, por exemplo, iniciativas de inclusão ou diversidade e redenção do trabalho.

- *Desempenho e Reconhecimento*. O desempenho diz respeito ao alinhamento dos esforços individuais, de equipa e organizacionais no sentido da concretização dos objetivos de negócio e sucesso organizacional. Envolve a “definição de expetativas, demonstração de competências, avaliação, *feedback* e melhoria contínua” (WorldatWork, 2007, p. 7) Na prática, algumas estratégias podem consistir em revisão do desempenho e sessões de estabelecimento de objetivos. O reconhecimento passa por identificar ou atender de modo especial a esforços, comportamentos e ações desenvolvidos pelo colaborador. Este reconhecimento pode ser formal ou informal e quando envolve prémios estes podem ser ou não em dinheiro. Algumas práticas podem passar por atribuição do título de colaborador do mês ou ano, por programas específicos de gestão das recompensas, como prémios pela concretização de objetivos específicos.

- *Oportunidades de Desenvolvimento e de Carreira.* As oportunidades de desenvolvimento envolvem um conjunto de experiências de aprendizagem pensadas para melhorar competências e conhecimentos específicos, podendo consistir em formação no posto de trabalho, ferramentas de desenvolvimento pessoal, reembolso da matrícula/propinas em cursos de especialização e treino em liderança. As oportunidades de carreira podem assumir a forma de planos por parte da organização que permitam ao colaborador evoluir nos seus objetivos de carreira. A este nível pode distinguir-se estratégias como estágios, ofertas de emprego internas, promoções, e rotatividade de funções.

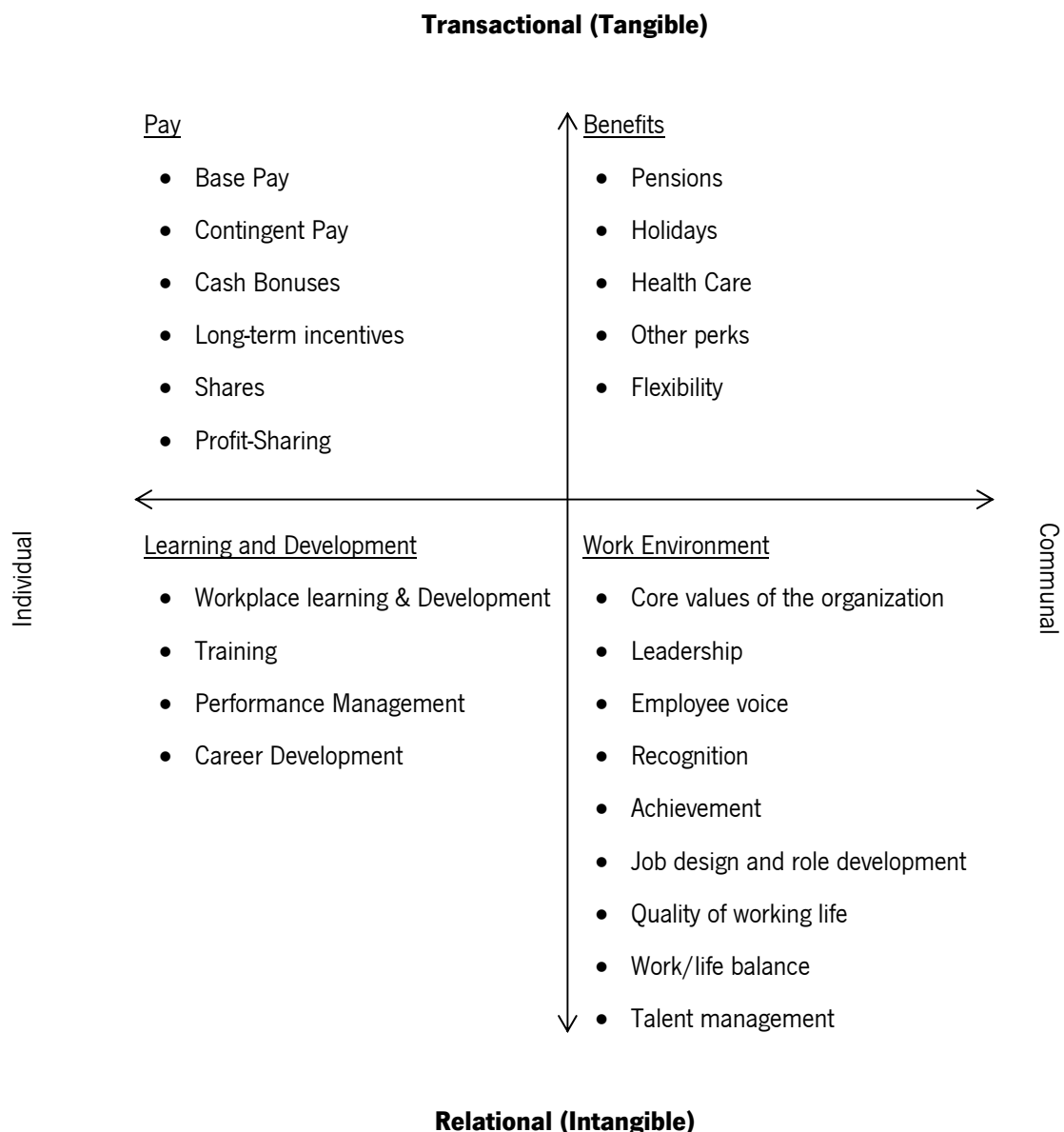
A WorldatWork (2007) defende que o modelo de recompensas totais é uma abordagem adequada à realidade contemporânea por atender às necessidades atuais de negócio, em particular, a exigência de diminuição de custos. Acreditam ainda que atende às necessidades dos colaboradores atuais, que constituem uma força de trabalho cada vez mais diversificada e com expectativas diferenciadas, pelo que a ênfase no enriquecimento do trabalho e no ambiente pode contribuir para atender a diferentes necessidades dos colaboradores. É às organizações que compete realizar a melhor combinação de recompensas, de modo a responder às necessidades dos colaboradores, mantendo sempre presente os constrangimentos financeiros (Loftus, 2013).

#### **4.3.2. Modelo de recompensas totais de Towers Perrin (*in* Armstrong e Brown, 2006)**

A Towers Perrin, uma consultora em recursos humanos e serviços financeiros, fundada em 1934, e, atualmente denominada Towers Watson, após a fusão em 2010 com a Watson Wyatt, desenvolveu um modelo de recompensas totais centrada em quatro quadrantes. Neste modelo faz-se a distinção entre recompensas transacionais e relacionais, e introduz-se uma diferenciação entre recompensas individuais e comuns.

Nas recompensas transacionais identificam-se: o pagamento (fixo, variável, incentivos,..), que é atribuído de forma individual aos colaboradores; e os benefícios (pensões, férias, feriados, assistência à saúde,..) que é atribuído à totalidade dos colaboradores da organização. Estas recompensas consistem na parte financeira e são passíveis de ser copiadas por outras organizações. No âmbito das recompensas relacionais estão: o ambiente de trabalho, cujas iniciativas estarão disponíveis a todos os colaboradores e envolve aspetos como: os valores

centrais da organização, o reconhecimento, o equilíbrio vida-trabalho, entre outros; e a aprendizagem e desenvolvimento, que envolve iniciativas como desenvolvimento de carreira, gestão do desempenho, formação e desenvolvimento e aprendizagem no local de trabalho, promovidas de forma diferenciada aos colaboradores. Estas recompensas são essenciais para reforçar o valor das recompensas transacionais (Armstrong, 2006). Mais uma vez, o verdadeiro poder do modelo surge quando se combina as recompensas relacionais e transacionais (Thompson, 2002).



**Figura 2.** Modelo de recompensas totais de Towers Perrin (citado por Armstrong e Brown, 2006)

#### 4.3.3. Modelo de recompensas totais de Armstrong e Brown (2006)

Os autores apresentam um modelo em que se diferencia a remuneração total das recompensas intrínsecas não financeiras. A remuneração total corresponde às recompensas transacionais e envolvem: o pagamento base, o pagamento contingente e os benefícios providenciados aos colaboradores. As recompensas intrínsecas não financeiras correspondem às recompensas relacionais e envolvem: a aprendizagem e desenvolvimento, e a experiência de trabalho. Os autores consideram que as recompensas totais envolvem o impacto combinado das recompensas relacionais e transacionais, defendendo também uma abordagem holística. A ênfase não é colocada num ou noutro mecanismo de recompensa de forma isolada, mas sim na combinação das diferentes recompensas. O objetivo passa por maximizar o impacto de uma variedade de iniciativas, de modo a que os colaboradores possam ser recompensados e obter satisfação com a experiência de trabalho.

Transactional Rewards	Base Pay Contingent Pay Employee Benefits	Total Remuneration	<b>Total Rewards</b>
Relational Rewards	Learning and Development The Work Experience	Non-financial intrinsic rewards	

**Figura 3.** Modelo de recompensas totais de Armstrong e Brown, 2006

#### 4.4. As recompensas totais e as teorias da motivação

Quando se dedica algum tempo ao estudo das recompensas no ambiente organizacional, surge de forma recorrente uma associação às teorias da motivação, em particular à Hierarquia de Necessidades de Maslow e à Teoria Bifatorial de Herzberg. A referência a estas teorias advém na maioria das vezes como forma de justificar a importância de recompensas relacionais, no âmbito da relação de trabalho, pelo que se revela importante explorar estas teorias.

Maslow (citado por Cunha e colaboradores, 2007) desenvolveu uma teoria da motivação do comportamento humano centrada nas necessidades humanas. A sua teoria ilustra uma hierarquia com cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima,

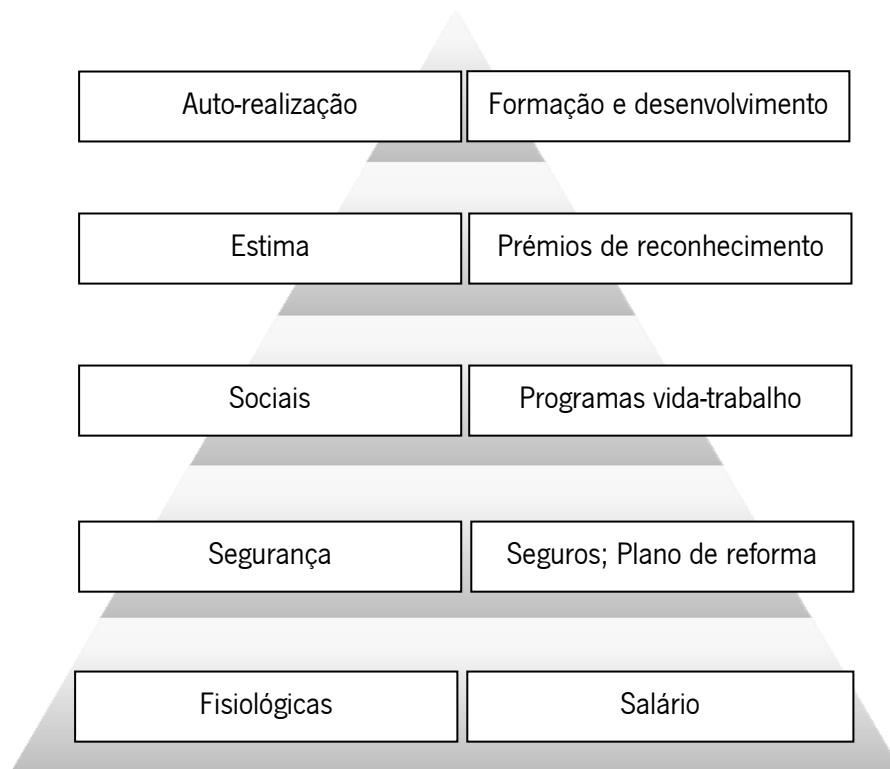
e de auto-realização. O autor considera que as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano. Quando determinadas necessidades estão satisfeitas tornam-se menos importantes como motivadoras e procuram-se satisfazer necessidades superiores (Lawler III, 1966). A satisfação de necessidades atende a esta hierarquia e as necessidades básicas precedem as necessidades superiores. Quando aplicada ao âmbito das recompensas totais, a teoria sugere que os colaboradores evoluem na hierarquia de necessidades, quando as anteriores estão satisfeitas, pelo que as recompensas promovidas pelas organizações devem atender às diferentes necessidades dos colaboradores. Jensen, McMullen e Stark (2007) sugerem que após a compensação e os benefícios dos colaboradores estarem estabelecidos de forma justa, aspetos intangíveis, como oportunidades de desenvolvimento e crescimento tornar-se-ão os principais motivadores do comportamento e do comprometimento dos colaboradores. Os autores desenvolveram até uma hierarquia de recompensas totais associada à Hierarquia de necessidades de Maslow (figura 4). Cunha e colaboradores (2007) referem que do ponto de vista prático, as organizações devem centrar-se na identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores para poderem responder à seguinte questão: “como motivar os trabalhadores?”.

Lawler (1966) sugere que interpretações erradas desta teoria conduziram à perceção do dinheiro como um elemento pouco motivador, pelo facto de se interpretar que o dinheiro apenas permite satisfazer necessidades inferiores. No entanto, o autor argumenta que o dinheiro é um motivador importante e permite satisfazer quer necessidades de nível inferior, como de nível superior, pelo que defende a importância do dinheiro como forma de recompensa. Independentemente desta questão pertinente, a Hierarquia de necessidades de Maslow destaca que os indivíduos possuem diferentes motivações e que estas tendem a evoluir de modo hierárquico, à medida que necessidades inferiores ou mais básicas se vão tornando satisfeitas e se mantêm sustentadas, por essa razão, as organizações deverão estar conscientes desta realidade e aliar as suas estratégias de recompensa às diferentes necessidades dos colaboradores.



**Hierarquia das necessidades  
humanas de Maslow**

**Recompensas  
relacionadas**



**Figura 4.** Necessidades humanas versus Recompensas totais (Jensen, McMullen e Stark (2007))

Na teoria bifatorial de Herzberg, baseada em investigação realizada pelo autor, Herzberg (2003) defende que os fatores que promovem a satisfação distinguem-se dos fatores que contribuem para a insatisfação, isto é, o autor considera que satisfação e insatisfação são conceitos distintos e, como tal, a ausência de satisfação não significa o mesmo que insatisfação, e a não insatisfação não representa a satisfação. Aos fatores que apresentam a capacidade para promover a insatisfação, Herzberg apelidou de higiênicos. Nestes inclui-se: a administração e políticas da organização, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança. Estes componentes são considerados extrínsecos às tarefas, estão relacionados com o ambiente de trabalho e quando estão presentes evitam atitudes negativas face ao trabalho, mas não são suficientes para promover uma atitude de satisfação

face ao mesmo. Aos fatores que têm a capacidade para promover satisfação com o trabalho, o autor apelidou de motivadores. Estes envolvem aspetos intrínsecos às tarefas e incluem componentes como: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento. A teoria sugere que para os colaboradores estarem motivados com o trabalho é importante manipular os fatores considerados motivadores e promover o enriquecimento do trabalho. Esta teoria reforça ainda o papel do dinheiro como fundamental para que os colaboradores não se sintam insatisfeitos com o trabalho e a necessidade de a relação de trabalho se pautar por um conjunto mais alargado de recompensas que ultrapassem a compensação e os benefícios, permitindo aos colaboradores alcançar progressão e realização profissional.

## 5. ESTUDOS SOBRE AS PREFERÊNCIAS DOS COLABORADORES

Em 1969, num estudo realizado por Schuster, procurou-se investigar se o valor atribuído às componentes salário e benefícios variava entre as diferentes categorias de colaboradores, numa empresa aeroespacial (o número de colaboradores não está disponível). Os resultados indicaram que o plano médico é considerado o benefício mais importante para os colaboradores, à exceção dos que têm salários superiores a \$20.000 e aos colaboradores não casados. O plano de reforma foi considerado o benefício menos importante, exceto para os colaboradores cuja idade varia entre 48 a 64 anos, para os colaboradores que ganham mais de \$25.000 e para os colaboradores com mais de sete anos de serviço na empresa. Analisando de forma mais específica, verifica-se que os colaboradores mais jovens (menos de 48 anos) valorizam mais o plano médico, o plano de ações, as férias e o salário base. Por outro lado, os de idade superior a 48 anos valorizam mais o plano médico e plano de reforma. De acordo com o sexo, ambos valorizam o plano médico. Os indivíduos do sexo masculino atribuem ainda preferência ao plano de ações e ao salário base. Já as mulheres valorizam a baixa por doença (*sick leave*) e as férias. De acordo com o estatuto marital, os solteiros têm preferência por férias e feriados, os casados preferem o plano médico e planos de ações. Os colaboradores que não têm filhos valorizam mais o plano de ações e as férias e todos os colaboradores com filhos têm preferência por plano médico. Os que têm mais de 4 filhos valorizam também o seguro de vida. No que concerne ao nível salarial, o plano de ações é comum às preferências de todos os níveis de rendimentos. O plano de reforma é preferido pelos que auferem mais de \$20.000 e o plano médico é preferido por todos os que auferem menos de \$20.000. O salário base está entre as preferências dos que auferem rendimentos inferiores a \$15.000 e as férias constam das preferências dos que têm rendimentos superiores (mais de \$25.000) e dos que ganham menos (menos de \$10.000). Quanto às preferências por categoria profissional, é comum a todos o plano médico. O pessoal da administração e engenheiros revelam também preferência por planos de ações. O pessoal de apoio à administração e à área técnica, tal como os da área de vendas e serviços valorizam também o salário base e as férias. Em função dos resultados, o autor considera que é possível identificar as necessidades dos indivíduos e promover programas de compensação que considerem essas necessidades.

Kovach (1987) compilou num artigo os resultados de três investigações, realizadas em 1946, 1981 e 1986, em que se pretendia que os colaboradores indicassem o grau de preferência de dez recompensas associadas ao trabalho (número de participantes não disponível). No primeiro estudo, a recompensa que ocupava o primeiro lugar era a “apreciação total do trabalho realizado” e no segundo estudo “trabalho interessante”. O estudo de 1986 foi realizado de modo mais pormenorizado, sendo os colaboradores divididos por categorias. No que respeita ao género, não se verificam diferenças estatisticamente significativas. No entanto, as mulheres colocam em primeiro lugar a “apreciação total do trabalho realizado” e os homens um “trabalho interessante”. Os homens colocam em quarto lugar “bons salários” e as mulheres em quinta posição. No que respeita à idade, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o grupo com idade inferior a 30 anos e os restantes grupos. Este grupo revela preferência por “bons salários”, “segurança no trabalho” e “boas condições de trabalho” nas três principais posições. Em relação ao nível de rendimentos, o grupo com rendimentos mais baixos (menos de \$12.000) diferencia-se estaticamente dos restantes, sendo os lugares cimeiros os mesmos identificados pelo grupo com menor idade (“bons salários”, “segurança no trabalho” e “boas condições de trabalho”). Os dois grupos com rendimentos seguintes (\$12.001 a \$18.000 e \$18.001 a \$25.000) apresentam preferências muito similares. O primeiro destaca a “segurança no emprego” e o segundo “trabalho interessante”. O grupo com maior rendimento (mais de \$25.000) revela preferência por “trabalho interessante”. Quanto ao tipo de trabalho identificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os operários não qualificados e os administrativos não qualificados, sendo que o primeiro grupo atribuiu preferência a “apreciação total do trabalho realizado”, “trabalho interessante” e “bom salário”, e o segundo grupo destacou “trabalho interessante”, “boas condições de trabalho” e “apreciação total do trabalho realizado”. A diferença significativa entre os operários qualificados e os operários não qualificados, prende-se com uma maior desvalorização do primeiro grupo do item “apreciação total do trabalho realizado”, que é colocado em primeira posição pelo segundo grupo. Quanto ao nível organizacional, as diferenças significativas ocorrem entre a categoria mais baixa e as outras duas (média e superior), sendo que o grupo de nível inferior valoriza em primeira posição o “bom salario” e os restantes, o “trabalho interessante”. Em função dos resultados evidenciados, Kovach (1987) sugere que o sistema de recompensas deve ser manipulado, de modo a

promover as recompensas mais adequadas a cada grupo de colaboradores e assim melhor atender às necessidades dos colaboradores de cada categoria.

Em 2008 e 2009, a Next Generation Consulting (NGC) em parceria com a WorldatWork (2010) procurou descobrir de que forma os colaboradores, em diferentes fases da vida priorizam as recompensas. Com uma amostra de 678 respostas, nos resultados emergiram três perfis de estádios de vida significativos.

De modo geral, a amostra priorizou a compensação, seguida do equilíbrio vida-trabalho e posteriormente os benefícios. Um dos perfis que emergiu foi nas mulheres com filhos com menos de seis anos. Estas priorizaram o equilíbrio vida-trabalho e só depois a compensação. O segundo perfil diz respeito a mulheres com mais de 30 anos, que são o principal rendimento familiar, ou seja, mulheres que trabalham a tempo-inteiro cujos parceiros não trabalham a tempo inteiro. Este grupo priorizou os benefícios, seguidos do equilíbrio vida-trabalho e só posteriormente a compensação. Os colaboradores com menos de 40 anos, especialmente os que não são supervisores, atribuem uma priorização superior ao desenvolvimento, por comparação aos colaboradores mais velhos e à amostra do estudo em geral.

Para além dos perfis apresentados, o estudo verificou que diferentes variáveis individuais estão significativamente associadas à priorização das recompensas totais. Uma das relações encontradas evidencia que os colaboradores mais velhos valorizam mais os benefícios e os colaboradores mais novos valorizam mais o equilíbrio vida-trabalho e o desenvolvimento – à medida que a idade aumenta, a importância dos benefícios aumenta e a importância do desenvolvimento e equilíbrio vida-trabalho diminui. Os colaboradores mais experientes valorizam mais os benefícios e os menos experientes valorizam mais o desenvolvimento e o equilíbrio vida-trabalho - a mesma relação que acontece com o evoluir da idade. Os homens atribuíram maior pontuação à compensação que as mulheres e estas atribuíram maior pontuação ao equilíbrio vida-trabalho. O estudo evidenciou ainda que o equilíbrio vida-trabalho se revela mais importante para os pais com crianças com menos de seis anos, por comparação à restante amostra. Por último, os benefícios revelaram-se significativamente mais importantes para os colaboradores que são a principal fonte de rendimento familiar (aqueles cujos parceiros não trabalham a tempo inteiro). Este estudo confirma que as necessidades dos colaboradores em função da idade, da experiência e até da existência de filhos com idades mais jovens são diferentes e afetam de forma significativa as preferências dos colaboradores ao nível das recompensas.

Alguns aspetos relevantes associados aos estudos merecem ser destacados. No estudo de Schuster (1969) verifica-se que os planos médicos e de reforma são mais valorizados por colaboradores de idade mais avançada, enquanto o salário base goza das preferências dos mais jovens e dos que auferem de menor salário. O estudo de Kovach (1986) aponta num sentido semelhante, ao destacar que os colaboradores que auferem de ordenados inferiores atribuem maior relevância aos bons ordenados e à segurança no trabalho. Do estudo da WorldatWork (2010), que se centra nas preferências entre compensação, benefícios e equilíbrio vida-trabalho, destaca-se que a maioria dos colaboradores coloca a compensação em primeiro lugar e que os colaboradores mais velhos e os que possuem mais anos de experiência de trabalho preferem os benefícios, enquanto os mais inexperientes revelam maior interesse no desenvolvimento. Os estudos apresentados indicam que desde a década de 70 se procura explorar a existência de diferentes preferências por parte dos colaboradores em relação à compensação, aos benefícios e às recompensas em geral. É possível concluir que em todos os estudos há diferenças entre os colaboradores quanto às preferências das recompensas, em função de características sociodemográficas e sócio organizacionais. É ainda sugerido por todos os autores que o sistema de recompensas deve ser manipulado de modo a responder a estas necessidades e características.

## **PARTE II – INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA**

Na presente secção é realizada uma apresentação de todos os aspetos envolvidos na metodologia, em particular, os instrumentos de recolha de dados desenvolvidos e utilizados, as características da população em estudo e do grupo de respondentes. Posteriormente apresentam-se os resultados obtidos através das análises dos dados, seguindo-se a análise e discussão dos mesmos.

### **6. METODOLOGIA**

#### **6.1. Desenho do estudo**

O presente estudo assume-se como um projeto de investigação exploratório e quantitativo.

Segundo Almeida e Freire (2003, p. 38) “a definição do problema constitui a primeira fase na elaboração de um projeto ou a concretização de uma investigação”. É a adequada formulação do problema que permite conduzir as fases subsequentes do processo de investigação, já que dirige o processo de exploração bibliográfica e influencia a metodologia a implementar na busca da resposta ao problema. A questão de partida para o desenvolvimento da investigação apresentada resume-se a: “Quais as recompensas preferenciais dos colaboradores portugueses?”. De forma a responder a esta questão foi encetado um processo de exploração bibliográfica que permitiu constatar a existência de alguns estudos (WorldatWork, 2010) que abordam esta questão e a existência de diferentes modelos de recompensas (Armstrong e Brown, 2006; WorldatWork, 2007). Porém, não foram encontradas referências a modelos de recompensas portugueses ou ao estudo das preferências dos colaboradores portugueses, baseadas em modelos de recompensas totais. Deste modo, considerou-se apropriado desenvolver uma investigação que explorasse a realidade portuguesa.

A primeira fase da investigação consistiu na exploração do tema, através de entrevistas exploratórias semiestruturadas. A entrevista exploratória “contribui para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras” (Quivy e Campenhoudt, 2003, pp. 69). Esta entrevista foi aplicada a um conjunto limitado de sujeitos e

visou obter um panorama, daquelas que poderiam ser consideradas as recompensas preferidas dos colaboradores portugueses.

Com base nos dados obtidos nas entrevistas elaborou-se um questionário, em formato *online*. A composição de um questionário tendo por base as respostas obtidas nas entrevistas, ao invés da tradução de um modelo de recompensas, deve-se ao facto de se ter privilegiado um estudo que abordasse e explorasse as recompensas que possam estar mais de acordo com a realidade portuguesa. A opção pelo questionário prendeu-se com a necessidade de realizar uma análise quantitativa dos dados, que permitisse obter conclusões e estabelecer comparações entre os grupos de respondentes. O questionário consistia no instrumento mais adequado aos objetivos, pelo facto de poder aplicar-se a um número elevado de sujeitos, num curto período de tempo e com custos reduzidos (Pardal e Correia, 1995).

O estudo apresentado é considerado ainda transversal, dado que a recolha de dados se realizou num único momento.

## **6.2. População em estudo e grupo de respondentes**

### **6.2.1. Seleção da população**

O presente estudo procura conhecer as recompensas preferidas dos colaboradores portugueses do setor privado. A opção pelo universo do setor privado e a exclusão do setor público e de outros setores menos representativos, deveu-se à maior possibilidade que o setor privado apresenta em termos de autonomia e criatividade para gerir e administrar recompensas, para definir políticas, práticas e estratégias de recompensas, para além das legalmente definidas. Reconhecendo que a mesma autonomia e liberdade não é conferida ao setor público considerou-se adequado restringir a população em estudo ao setor privado.

Esta investigação envolveu o recurso, em momentos distintos, a diferentes grupos. Na fase inicial do estudo – entrevistas exploratórias semiestruturadas – recorreu-se a um grupo selecionado de forma conveniente. Esta opção apresenta alguns inconvenientes, como o facto de não ser representativa do universo em estudo e, como tal, os dados obtidos não poderem ser extrapolados com confiança (Hill e Hill, 2009). No entanto, tem a vantagem de todo o procedimento poder ser desenvolvido de forma mais acessível e rápida. Nesta fase, o grupo foi constituído por 12 indivíduos com funções diversificadas no setor privado.



A segunda e principal fase do estudo, que consistiu na administração de um questionário *online*, exigiu a definição de uma população. Considerando que se pretendia estudar a realidade dos colaboradores portugueses, em termos de preferências ao nível das recompensas, e não seria possível estudar, dentro dos recursos disponíveis, a totalidade deste universo, considerou-se adequado definir uma população que seria alvo do estudo apresentado. Esta escolha foi realizada a partir de um conjunto de critérios.

Para a definição da população recorreu-se à base de dados Amadeus, disponível aos alunos de Economia e Gestão da Universidade do Minho, que se caracteriza por reunir um conjunto de informações detalhadas sobre múltiplas empresas portuguesas e europeias. A partir desta base definiu-se o conjunto de empresas que seriam o alvo de estudo, a partir dos seguintes critérios:

- 1) Nacionalidade - Empresas Portuguesas;
- 2) Forma legal – Privadas;
- 3) Estatuto Legal – Ativas
- 4) Número mínimo de empregados - 5
- 5) Com *website* disponível

É importante salientar que os dados das empresas disponibilizados datam de atualizações de 2012, pelo que, no presente, alguns dados poderão revelar-se incorretos. A opção de empresas portuguesas e privadas, já foi anteriormente explicada. No que respeita ao estatuto legal, optou-se apenas pela opção “Ativas”, por se considerar que das várias opções disponíveis, seriam estas as empresas que teriam maior probabilidade de estar no presente (2013) em funcionamento e, como tal, teriam melhores condições para responder à solicitação. O ponto de corte que definiu que seriam contempladas apenas as empresas com 5 ou mais colaboradores, deveu-se à hipótese colocada de que empresas com menor número de colaboradores poderiam não ter Departamento de Recursos Humanos e/ou sistemas de recompensa devidamente definidos. Considerou-se ainda que, sendo a maioria das empresas portuguesas familiares, seria elevada a probabilidade de as empresas que apresentam um número tão reduzido de colaboradores (menos de cinco), poderem na sua maioria ser constituídas pelos “patrões” ou sócios-gerentes. Neste caso, as condições de que estes indivíduos usufruem poderão ser claramente diferenciadas, pelo que não se revelaria adequado a introdução destes elementos no estudo. A preferência por empresas com *website* justifica-se pela necessidade de as contactar

através de endereço eletrónico. No entanto, devido ao número bastante reduzido de empresas com endereço eletrónico disponibilizado na base de dados, optou-se por pesquisar o mesmo no *website* das empresas, pelo que este foi um critério fundamental.

A população descrita foi a selecionada para ser alvo do estudo e a solicitada para o preenchimento do questionário. No entanto, dado o reduzido número de respostas que se verificou existir na fase intermédia da recolha de dados, revelou-se necessário divulgar o questionário a um grupo de conveniência, externo à população anteriormente apresentada e inicialmente escolhida como alvo do estudo. Este grupo resultou da rede pessoal de contactos do investigador. Foram selecionados indivíduos ativos, de empresas privadas a operar em Portugal.

### **6.2.2. Contacto com o grupo**

O grupo entrevistado na primeira fase do estudo foi contactado diretamente por telefone. Neste contacto foi realizado o pedido de colaboração, sendo indicado o objetivo da entrevista e o tema a abordar. Para cada um dos indivíduos foi agendado um local e horário distintos, em função da disponibilidade dos mesmos.

Para levar a cabo a segunda fase do estudo, o questionário foi enviado através de correio eletrónico para o departamento de recursos humanos das empresas, quando este contacto estava disponível, para a direção das empresas, como segunda opção quando o contacto estava disponível, ou para o contacto geral, como última opção. O *e-mail* enviado continha toda a informação relevante no corpo de texto (Apêndice1). O conteúdo solicitava a colaboração no estudo, indicava o contexto do mesmo, os objetivos e referia que todos os colaboradores, independentemente da função e departamento poderiam preencher o questionário, sendo solicitado o reenvio do *e-mail* para os colaboradores da empresa. Foi ainda referido que estava assegurado o anonimato e a confidencialidade das informações. O *link* para aceder ao questionário integrava o texto e, no final, era indicado que, caso a organização pretendesse ter conhecimento dos principais resultados obtidos com o estudo, deveria expressar esse interesse enviando um *e-mail* para o contacto em questão. O endereço de *e-mail* das empresas foi pesquisado no website de cada empresa. Quando não se encontrava disponível, a pesquisa foi realizada na base de dados de empresas LINKB2B ([www.linkb2b.pt](http://www.linkb2b.pt)) e no *site* das páginas amarelas ([www.pai.pt](http://www.pai.pt)). Um mês após o envio do pedido de colaboração, todas as empresas que

não revelaram interesse em receber as conclusões do estudo foram novamente contactadas, de forma a serem lembradas e desta forma aumentar a taxa de respostas (Apêndice2).

O contacto com as empresas iniciou-se a 18 de Fevereiro de 2013 e a partir de 5 de Março procedeu-se ao reenvio da mensagem. Este segundo contacto (Apêndice2) foi dirigido a todas as empresas, exceto aquelas que já tinham até ao momento manifestado a colaboração e interesse em receber as conclusões do estudo, e aquelas que contactaram o investigador, dando a indicação de que não pretendiam colaborar com o estudo. Foi possível admitir as respostas até ao dia 14 de Abril de 2013.

Quando, na última fase, o questionário foi enviado para o grupo de conveniência proveniente da rede de contactos pessoais, o contacto foi também realizado por *e-mail*, à semelhança do que aconteceu com as empresas (Apêndice3). Para além da solicitação de colaboração, os indivíduos foram informados do contexto do estudo, dos objetivos, de quem poderia responder ao questionário sendo, também, assegurado o anonimato e confidencialidade. Por último, foi solicitado a esses indivíduos que reenviassem o *e-mail* para os seus contactos, que preenchessem as condições para o preenchimento do questionário. Este contacto foi iniciado a 5 de Março de 2013.

As respostas obtidas pelos questionários foram diretamente depositadas numa base de dados, desenvolvida e associada ao questionário. A origem das respostas não é possível de detetar, pelo que o anonimato das mesmas ficou garantido.

### **6.2.3. Constituição do grupo de respondentes**

O grupo de conveniência, alvo da entrevista exploratória, abarcou 12 indivíduos, atualmente ativos com funções no setor privado.

A população objeto de estudo, definida a partir dos critérios já apresentados, consistia num conjunto de 11 407 empresas, que no total disponham de 376 143 colaboradores. No entanto, a pesquisa de *e-mails* não permitiu obter o endereço eletrónico de todas estas empresas, pelo que o número de empresas e colaboradores diminuiu, respetivamente, para 9 475 e 330 162.

Quando os contactos por *e-mail* foram iniciados verificou-se a receção de milhares de mensagens de devolução, com indicações variadas, como: contacto já não disponível, caixa de correio cheia e outros tipos de erros. Devido à elevada quantidade de *e-mails* recebidos e à

recepção repetida dos mesmos, associado ao funcionamento do sistema informático, não foi possível contabilizar quantos *e-mails* foram de facto devolvidos, nem a quantas empresas correspondiam. No entanto, coloca-se a hipótese de a população em estudo ter sofrido uma redução substancial. Da totalidade das empresas contactadas, 32 solicitaram o acesso aos resultados do estudo. Porém, não é possível confirmar se essas empresas de facto colaboraram no estudo e em que percentagem. Apesar disto, este número tão reduzido reforça que a percentagem de empresas a colaborar com o estudo foi, efetivamente, muito limitado.

O recurso à rede de contactos pessoais para preenchimento e divulgação do questionário, também não permitiu uma contagem específica dos indivíduos que integravam o grupo, pela simples razão de ter sido solicitado a cada um dos contactos que reenviasse o *e-mail* com a solicitação para os seus contactos.

Até 14 de Abril de 2013 foram rececionadas 567 respostas. Destas foram eliminadas: 80 respostas, por se tratar de colaboradores do setor público ou de outros; e 2 respostas, por os questionários não terem sido totalmente preenchidos. Deste modo, a amostra final, alvo de análise e tratamento estatístico, foi constituída por 485 respostas. Considera-se que as respostas provenientes de outros setores, que não o privado, surgiram na sequência dos contactos realizados pelo conjunto de respondentes obtidos através da rede pessoal de contactos, já que estes receberam a indicação de reenvio do questionário para os seus contactos (Apêndice3). Esta indicação era acompanhada de informação sobre quem estava ilegível ao preenchimento do questionário, no entanto, por desconhecimento ou descuido, o questionário foi preenchido também por colaboradores de outros setores.

Apesar de não ter sido possível contabilizar o número de indivíduos que recebeu o questionário e, como tal, a taxa de respostas do estudo, é plausível inferir que a mesma foi bastante reduzida. Várias explicações podem ser apontadas. Um aspeto fundamental prende-se com o facto de o questionário ter sido enviado para as empresas e não diretamente para os colaboradores. Coube aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos e/ou à direção decidir reenviar, ou não, o questionário para os colaboradores. Tendo em especial atenção que o tema em estudo é bastante sensível, por abordar aspetos relacionados com compensações e por explorar a atual situação dos colaboradores em termos das recompensas que recebem e quais gostariam de receber, é possível que os indivíduos que receberam o *e-mail*, depois de analisarem o seu conteúdo, tenham optado por não o reenviar aos colaboradores. De modo a

reforçar este argumento revela-se interessante referir que algumas empresas contactadas responderam indicando que o questionário não seria enviado aos colaboradores, por diferentes motivos: momento não ser oportuno, o questionário incidir sobre políticas de recompensas da empresa que são confidenciais; e, para não sensibilizar os colaboradores para o tema em questão. A este propósito é pertinente apresentar um excerto de uma resposta recebida por parte de uma empresa que rejeitou colaborar e que será mantida em anonimato: “... porque a “chaga” ainda não sarou internamente, colocar este questionário para resposta dos trabalhadores, seria avivar um problema, que embora não resolvido, encontra-se adormecido, razão porque não o disponibilizamos aos nossos trabalhadores”. Este excerto revela o que poderá ter sido um entrave a uma maior divulgação do estudo e do questionário, já que, possivelmente, este terá ficado retido pela direção das empresas.

Outras explicações podem passar pelo facto de se tratar de um questionário *online* enviado a partir de um endereço não institucional, o que poderá ter diminuído a confiança face à confidencialidade e anonimato referidos. Em algumas situações, o *e-mail* poderá até ter sido recebido como *spam*. Também o elevado número de solicitações, para colaboração em estudos, que as empresas recebem poderá ter contribuído para um menor interesse e motivação em colaborar no estudo. A este respeito, importa referir que algumas empresas deram a conhecer que os colaboradores já se encontravam a colaborar com outros estudos, pelo que não seria apropriado envolvê-los em mais estudos. Outras empresas referiram ainda que, pelo reduzido número de colaboradores em funções, consideravam que a colaboração no estudo não seria relevante.

Por último, não poderá ser negligenciada a motivação e interesse dos colaboradores em responder ao questionário, nos casos em que estes poderão ter tido acesso ao questionário. É importante destacar que o questionário apresenta várias questões, das quais, três envolvem uma reflexão face a 45 fatores, o que implica, não só um dispêndio de tempo considerável, como um esforço deliberado para responder de modo consciente e cuidado ao questionário. Para além de o tema abordado ser familiar a todos os que trabalham, o conjunto de fatores e o modo como foram apresentados poderá ter-se revelado uma novidade para os colaboradores, o que se poderá ter refletido na taxa de respostas. Importa também ter presente que o facto de o *e-mail* ser enviado por endereço eletrónico, requer por parte dos possíveis respondentes conta de *e-*

*mail* e acesso à internet, o que poderá também ter representado uma limitação a uma maior divulgação do questionário.

#### **6.2.4 Representatividade**

Numa investigação em que se pretende generalizar os resultados obtidos com uma amostra à população, é fundamental a representatividade da amostra (Almeida e Freire, 2003). A representatividade está associada à qualidade da amostra, dependendo do método de amostragem implementado. A representatividade é fundamental, pois só assim se pode considerar que a amostra reflete a população em estudo. Associado à representatividade está a significância, que diz respeito ao número de elementos da amostra. Almeida e Freire (2003) referem que “se a representatividade de uma amostra implica a existência de uma amostra significativa, nem sempre uma amostra com N significativo se pode considerar representativa da população”. Para assegurar a significância existem alguns procedimentos que permitem estimar o número de casos a estudar, em função do número de elementos da população.

No estudo apresentado não foi implementado qualquer procedimento probabilístico de amostragem, devendo a amostra em estudo ser apelidada de grupo, o que consiste numa clara limitação à generalização dos dados e conclusões (Almeida e Freire, 2003). No entanto, poderá justificar-se por se tratar de um estudo com carácter exploratório, em que mais do que generalizar conclusões, se pretende obter um primeiro contacto com o tema em estudo. Atendendo ao método através do qual a população foi definida, será mais adequado considerar que o grupo de respondentes foi obtido através de uma forma intencional (Almeida e Freire, 2003), aspeto especialmente evidenciado quando após a baixa adesão das empresas ao questionário se optou por divulgá-lo junto de um grupo de conveniência.

### **6.3. Instrumentos de Recolha de Dados**

A investigação contemplou dois instrumentos de recolha de dados, que serão de seguida apresentados e explorados.

#### **6.3.1 A entrevista**

A primeira fase do estudo consistiu na aplicação de uma entrevista semiestruturada (Apêndice4) a 12 indivíduos. Com esta entrevista pretendia-se, essencialmente, explorar o tema das

recompensas, de modo a obter informações sobre a realidade dos indivíduos portugueses que trabalham no setor privado e obter um primeiro contacto com as recompensas consideradas privilegiadas pelos elementos entrevistados. As respostas obtidas permitiram elaborar o questionário que foi aplicado na fase seguinte do estudo.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), a entrevista exploratória tem como função revelar determinados aspetos do fenómeno que o investigador não teria pensado por si próprio. Tratou-se de uma entrevista semiestruturada, por se considerar que seria o melhor formato para explorar o tema em questão. Na entrevista semiestruturada, o tema está definido, assim como alguns tópicos a abordar. Há, porém, espaço para espontaneidade e para explorar outros aspetos que surjam no decorrer da entrevista que possam não estar contemplados no guião. Esta entrevista consiste num guião suficientemente flexível para que se siga uma direção, mas de forma pouco rígida (Pardal e Correia, 1995).

A entrevista contém três secções. A primeira apresenta o contexto do estudo, o seu objetivo e, em particular, o propósito da entrevista. A segunda aborda os entrevistados sobre um conjunto de dados sociodemográficos e sócio organizacionais. A terceira secção questiona sobre os aspetos alvo de estudo. A título de exemplo: “Atualmente, no âmbito das suas funções, quais as recompensas que a organização em que trabalha lhe atribui?”, “Das recompensas que identificou, indique e procure explicar quais as que são mais valorizadas por si.” Procurou-se introduzir algumas questões abertas, de modo a permitir uma maior exploração e não limitar as respostas dos sujeitos. As entrevistas foram gravadas em áudio, contribuindo para que o diálogo fluísse de modo mais natural, sem que existisse a limitação associada ao registo escrito das principais informações.

As entrevistas e, em particular, as respostas obtidas assumiram um papel fundamental em toda a investigação, nomeadamente, pelo facto de não ter sido identificado qualquer modelo de recompensas totais adaptado ao contexto português. Deste modo, procurou-se explorar a realidade de alguns colaboradores portugueses, para, a partir destas respostas), definir um conjunto de recompensas que refletissem a realidade dos colaboradores nacionais. Esta opção foi a privilegiada, em detrimento da tradução e adaptação de modelos estrangeiros, que pelas circunstâncias culturais e legais poderiam não se ajustar integralmente à realidade Portuguesa.

### **6.3.2. O questionário**

#### **6.3.2.1. Descrição do questionário**

O questionário (Apêndice5) desenvolvido apresenta um cabeçalho com uma introdução, que refere o objetivo do estudo e o contextualiza, assegura a confidencialidade e o anonimato das respostas. Procurou-se que o questionário seguisse uma estrutura lógica e o mais sequencial possível.

Após a introdução, os respondentes foram inquiridos sobre alguns dados sociodemográficos, nomeadamente: sexo, idade, escolaridade, estado civil, a existência ou não de filhos, quantos no caso de resposta anterior afirmativa e região do país em que habita. À exceção da idade e número de filhos, em que os respondentes deveriam escrever a resposta, todas as outras questões apresentam um formato de escolha múltipla. A terceira parte do questionário incide sobre dados sócio organizacionais, nomeadamente: de que tipo de empresa se trata (privada, pública ou outra), a nacionalidade da empresa, qual a função desempenhada na empresa, anos de função nessa empresa, o setor de atividade em que trabalha, anos de função na totalidade da experiência profissional, situação laboral e valor aproximado de rendimento bruto anual. Também nesta secção algumas questões foram apresentadas em formato de escolha múltipla e outras permitiam que o respondente escrevesse a resposta, como por exemplo, o número de anos de serviço, o rendimento anual bruto, entre outras. Esta opção justifica-se pela pretensão de não reduzir *à priori* as opções de resposta dos sujeitos. O não estabelecimento, por exemplo, de intervalos de rendimentos, permite obter valores mais específicos, que podem ser categorizados *à posteriori* com um maior grau de diferenciação, em função dos dados obtidos (Hill e Hill, 2009).

Importa referir que as opções disponibilizadas na questão sobre o setor de atividade tiveram como fundamento a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (INE, 2007). Das várias categorias de atividades económicas foram eliminadas três opções, por se considerar que não se adequavam à amostra em estudo, nomeadamente: secção O - administração pública e defesa; segurança social obrigatória; Secção T - atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; e, secção U - atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais. As opções disponibilizadas para a indicação da situação laboral basearam-se nas opções mais frequentes



no âmbito de contratos de trabalho do setor privado, sendo dada a possibilidade aos respondentes de indicarem outra forma de trabalho, mais ajustada à sua realidade.

A quarta parte do questionário explora dois aspetos. O primeiro questiona sobre o quão atualmente os colaboradores se sentem recompensados pela organização, com possibilidade de resposta em escala de *Likert*, de cinco pontos, “nada recompensado”, “pouco recompensado”, “recompensado”, “bastante recompensado” e “totalmente recompensado”. A segunda secção apresenta um conjunto de 45 recompensas e interroga relativamente a todas, se atualmente os colaboradores recebem essas recompensas ou não, através da dicotomia “não benefício”, “benefício”. É dada a oportunidade para que os respondentes indiquem outras recompensas que não as apresentadas, de que poderão beneficiar.

A quinta parte do questionário aborda as preferências dos colaboradores sobre as 45 recompensas apresentadas, apesar de poderem não usufruir das mesmas na atualidade. Num primeiro momento, os respondentes deverão indicar o seu grau de preferência através de uma escala de *Likert*, também de cinco pontos, “nada importante”, “pouco importante”, “importante”, “bastante importante”, “totalmente importante”. Num segundo momento, os respondentes são convidados a indicar, das 45 recompensas disponíveis, as 10 preferidas, com ordem de preferência da primeira para a décima.

No conjunto, o questionário caracteriza-se pelo recurso a questões fechadas, um procedimento mais adequado para facilitar a categorização da informação e a análise quantitativa dos dados (Hill e Hill 2009), embora deste modo se possam perder informações que poderiam enriquecer a recolha de dados. O questionário compõe-se maioritariamente de questões qualitativas, nominais e ordinais, e algumas quantitativas.

#### **6.3.2.2. Construção do questionário**

As questões e os itens das perguntas apresentadas no questionário resultam de opções distintas, que serão aqui explanadas.

A delimitação de variáveis e/ou intervalos de resposta devem basear-se em evidências empíricas ou pressupostos teóricos, porém, neste estudo, mais do que procurar confirmar ou rejeitar evidências de estudos estrangeiros, procurou-se realizar uma exploração da problemática ajustada ao contexto nacional.

No que concerne ao conjunto de 45 recompensas apresentadas, que são as principais variáveis em estudo e caracterizam as variáveis dependentes, a opção pelas mesmas teve por base dois elementos. O primeiro elemento consiste num inventário de recompensas, desenvolvido pela Worladwork (2007), que apresenta um conjunto de recompensas distribuídas por cinco principais componentes. Este inventário foi desenvolvido para servir de apoio à avaliação e definição de modelos de recompensas totais por parte das organizações. Este inventário revela-se, efetivamente, uma ferramenta bastante preciosa, por abordar um conjunto de itens bastante extenso. Porém, por se revelar bastante amplo, já que é composto por cerca de 156 itens que correspondem a diferentes recompensas, este inventário apresenta um conjunto de itens que podem não ser comuns à maioria dos inquiridos. A título ilustrativo, pode referir-se o plano de medicamentos e linha de enfermagem 24 horas por dia. No entanto, não se exclui a possibilidade de estas recompensas serem administradas no contexto de algumas organizações a operar em Portugal.

Em função do exposto, procurou-se realizar as entrevistas exploratórias e utilizar o conjunto das recompensas referenciadas, e não os 156 itens do inventário. Houve, no entanto, o cuidado de abarcar um conjunto de recompensas que pudessem refletir as cinco componentes principais referidas no modelo da WorlDatWork (2007), pelo que, quando se apurou semelhanças entre as recompensas referidas na entrevista e as contidas no inventário, se tentou contemplar as mesmas. Importa referir que a maioria das recompensas se enquadram nos cinco componentes que contemplam o modelo da WorlDatWork (2007). Porém, outras 6 recompensas, que não fazem parte do modelo da associação, foram mantidas e integradas no questionário pela relevância que assumiram no decurso das entrevistas. As recompensas em questão são: “bom ambiente de trabalho”, “atividades de convívio”, “facilidade no acesso às chefias”, “comunicação frequente por parte das chefias aos colaboradores”, “comunicação frequente por parte dos colaboradores às chefias”, “segurança no posto de trabalho” e “orgulho por pertencer à empresa/grupo”.

É indispensável referir que, apesar do elevado número de recompensas apresentadas – 45, estas não se esgotam, e outras poderiam ter integrado a amostra, já que apenas foram entrevistadas 12 pessoas, tendo este fator contribuído para uma diminuição da variedade de recompensas a abordar. Esta condição justificou a integração de uma questão de resposta livre,

em que os respondentes eram convidados a indicar outras recompensas, para além das referidas, que recebem no âmbito da relação de trabalho.

A opção pelas quatro questões sobre as recompensas: o quanto os respondentes se sentem recompensados, as recompensas que recebem, as recompensas preferidas e a hierarquização das dez recompensas mais relevantes para cada um, consistiu na melhor operacionalização encontrada para responder aos objetivos definidos.

A opção pelas variáveis sociodemográficas e sócio organizações, deveu-se, numa primeira fase, à inspiração obtida pelos estudos de Kovach (1987) e WorldatWork (2010), apresentados na revisão bibliográfica, em que as preferências em termos de recompensas dos estudos são apresentadas em função de diversos grupos, como: idade, sexo, rendimentos e funções, no primeiro estudo; e número de filhos, estado civil e experiência profissional no segundo. As restantes variáveis foram introduzidas de forma a obter uma descrição mais exhaustiva do grupo de respondentes e explorar possíveis diferenças ou relações.

A escala de *likert* de cinco pontos definida em duas questões revelou-se na melhor forma encontrada para avaliar a questão em causa, uma vez que poderá ser tratada como variável intervalar e deste modo permitir uma análise estatística mais enriquecedora. Importa referir que originalmente a escala de *Likert* pressupõe tratar-se de uma variável ordinal, no entanto, segundo Hill e Hill (2009), as respostas poderão ser tratadas como “escalas de avaliação”, ou seja, de forma quantitativa, permitindo um maior espectro de análises estatísticas.

#### **6.3.2.3. Pré-teste e estudo principal**

Posteriormente à elaboração da primeira versão do questionário foi realizado um pré-teste. O objetivo deste procedimento foi averiguar a compreensão e adequabilidade das questões, tal como obter sugestões de melhoria. Considerando que este questionário foi construído de raiz, esta fase revelou-se fundamental de modo a evitar eventuais dificuldades na fase posterior do estudo.

O pré-teste foi realizado a 10 pessoas, em momentos diferentes, com formação, profissões e funções diferenciadas. Esta opção justificou-se pela necessidade de abordar elementos com diferentes conhecimentos, com diferentes realidades profissionais e com distinta familiaridade com este tipo de instrumentos, já que estas diferenças poderão também caraterizar a população alvo do estudo.

Revela-se fundamental referir que este pré-teste alertou para a necessidade de algumas das recompensas serem acompanhadas de uma breve descrição sobre o seu conteúdo, exemplifica-se com: “apoio a despesas de educação dos filhos (por exemplo: comparticipação em creches, propinas ou material escolar, bolsas de estudo, ..)”. Também se revelou pertinente que algumas questões se fizessem acompanhar de uma maior explicitação sobre o propósito da questão, a título ilustrativo: “Considerando a totalidade da sua experiência de trabalho, quantos anos de experiência tem nesta função? - Indique há quantos anos desempenha esta função, considerando o tempo de trabalho nesta empresa e o tempo de trabalho noutras empresas em que desempenhou a mesma função”. Esta alteração ao questionário tornou a sua apresentação menos apelativa do ponto de vista estético, mas claramente facilitou a compreensão dos itens, contribuindo para que as respostas se adequem melhor aos objetivos das questões.

#### **6.3.2.4. Características do questionário *online***

O questionário construído nesta investigação foi desenvolvido através da ferramenta *GoogleDocs*, na opção “Formulário”. A escolha de um questionário *online* justifica-se pela pretensão de abordar uma população em estudo significativamente elevada, num curto espaço de tempo e distribuída por uma área geográfica bastante dispersa. Para além disto, considerou-se como extremamente relevante a ausência de custos associados ao envio dos questionários e à receção das respostas.

Esta ferramenta apresenta ainda a vantagem de permitir a construção de um questionário com um variado formato de respostas, o que se revelou fundamental no estudo em questão. Um outro aspeto essencial prende-se com o facto de o *software* disponibilizar uma base de dados, onde as respostas ficam depositadas, em formato Excel, sem que a origem da resposta possa ser detetada, garantindo o anonimato referido e desejado.

O facto de o preenchimento exigir o acesso à *internet* pode ser considerado uma desvantagem associada ao questionário, já que nem todos os colaboradores poderão ter facilidade em aceder à *internet*. Por outro lado, e apesar das instruções de preenchimento, a não familiaridade de alguns colaboradores com este tipo de ferramentas poderá ter diminuído o interesse para o preenchimento do mesmo.

## **6.4. Procedimento de codificação e análise de dados**

### **6.4.1. Codificação dos dados**

O desenvolvimento do questionário *online* permitiu a construção de uma base de dados em formato Excel, tendo esta opção se evidenciado como uma mais-valia pela quantidade de tempo que assim se pôde economizar. Esta base de dados apresentava as respostas em formato qualitativo, pelo que foi necessário transformá-los num formato quantitativo, através da atribuição de códigos. Para tal, foram necessários dois processos: primeiro, a categorização de algumas respostas, em grupos, e de seguida, a atribuição de códigos a esses grupos. Por exemplo, em função das idades indicadas, procurou-se formar categorias, que abarcassem o conjunto de idades disponíveis; o mesmo aconteceu para o número de filhos, para a nacionalidade da empresa, quando estrangeira, para a função desempenhada, o número de anos na função na empresa, o número de anos de experiência total da função e o valor de rendimentos auferido. Esta necessidade justificou-se por não terem sido, *à priori*, estabelecidas categorias para estas variáveis.

A segunda fase consistiu no desenvolvimento de uma base de dados em SPSS, para que os dados pudessem ser analisados com recurso ao IBM® SPSS®, para onde os dados, categorizados em Excel foram transportados.

Importa referir que na base de dados apenas foram contempladas as respostas, que indicavam que os respondentes colaboravam com empresas privadas, o que reduziu a amostra de 567 respostas para 489. Posteriormente, foram ainda excluídos 2 questionários, por se encontrarem incompletos.

### **6.4.2. Análise de dados**

Os dados obtidos através do questionário foram analisados com recurso ao *software* IBM® SPSS®, versão 21. No que respeita aos dados relativos à caracterização do grupo de respondentes, a partir de uma perspetiva sociodemográfica e sócio organizacional, os mesmos foram explorados através da análise de frequências e percentagens. Estas variáveis consistiram nas variáveis independentes do estudo, pelo que foi necessário realizar recodificações em algumas delas.

O primeiro objetivo do estudo foi explorado com recurso à análise de frequências e de médias, num primeiro momento, e a testes de diferenças e associações, atendendo ao grau de recompensação dos colaboradores em função das variáveis independentes, numa fase posterior. Os testes utilizados neste procedimento são característicos de dados não paramétricos, o que se considerou apropriado pelo facto de o teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*) revelar que não se trata de uma população com distribuição normal e pela análise da homogeneidade das variâncias (teste *Levene*) não revelar para todos os grupos em análise homogeneidade da variância.

O segundo objetivo foi concretizado através da análise de frequências e percentagens de respostas obtidas. Uma vez que se trata de uma variável nominal e, não era possível agrupar os itens de resposta, não foi possível implementar análises mais detalhadas.

No terceiro e último objetivo, que visa analisar as recompensas preferidas dos colaboradores, explorou-se para a primeira questão a análise de frequências e percentagens e realizou-se para as dez questões que visam ordenar as 10 recompensas preferenciais, uma análise de Resposta Múltipla.

## **7. RESULTADOS**

Este capítulo centra-se na apresentação dos resultados obtidos e encontra-se organizado em quatro partes. Para cada uma das partes são indicados os procedimentos estatísticos implementados e apresentados os resultados obtidos face aos diferentes objetivos em estudo. O capítulo é constituído pelas seguintes secções: descrição dos resultados do grupo de respondentes; descrição dos resultados relativos a quão o grupo se sente recompensado (objetivo 1), descrição dos resultados relativos às recompensas que os inquiridos atualmente recebem por parte das organizações em que estão inseridos (objetivo 2), e, por último, descrição dos resultados relativos às recompensas preferenciais do grupo alvo de estudo.

### **7.1 Descrição do grupo de respondentes**

O tratamento dos dados relativos à descrição do grupo de respondentes inicia-se com a análise das frequências das respostas obtidas nas secções: Dados Sociodemográficos e Dados Sócio Organizacionais, do questionário. Esta análise permite realizar uma caracterização extensiva do grupo de respondentes.

É relevante referir que esta secção apresenta, ainda, as recodificações efetuadas a algumas das variáveis em análise. Deste modo, optou-se por apresentar as frequências relativas às diferentes categorias das variáveis de caracterização do grupo de respondentes e, de modo contíguo, apresentam-se também as frequências obtidas após o processo de recodificação de algumas variáveis. Este processo de recodificação deveu-se à pretensão de realizar testes de diferenças e de associações em análise de dados posteriores (análise dos objetivos de estudo) e justifica-se pelo facto de, categorias de resposta com frequências inferiores poderem comprometer a análise de dados, sendo, por essa razão, mais adequado realizar as análises com categorias com maior frequência de respostas (Field, 2005). Por outro lado, verificou-se em algumas variáveis, um elevado número de categorias, também com frequências diminuídas, que poderiam dificultar as análises, no caso de se verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas, o que exigiria a implementação de testes *post hoc*, cujos erros associados aumentam com o número de testes a realizar (Field, 2005). Importa ter presente que as recodificações foram realizadas no sentido de aumentar as frequências associadas a cada

categoria, pelo que se procurou realizar associações que fizessem maior sentido e não comprometessem a interpretação dos resultados.

A variável “país de origem das empresas estrangeiras” não será objeto de análises estatísticas nas secções seguintes, porém, os dados são apresentados porque contribuem para uma melhor caracterização do grupo de respondentes. Importa salientar que a variável que questiona sobre o “tipo de empresa”, que permite indicar se se trata de uma empresa privada, pública ou outra, não será também analisada, pelo facto de a base de dados construída contemplar apenas as respostas relativas a empresas privadas. Esta opção, que já foi explicada na metodologia, justifica-se pelo propósito do estudo que incide especialmente nas recompensas atribuídas no setor privado e pelas preferências dos colaboradores, também neste setor. Esta exclusão contribuiu para que o conjunto de respostas inicial de 567 ficasse reduzido a 487. Foram ainda eliminados dois respondentes, devido à ausência de resposta na variável “salário anual bruto”. Considerando que esta é uma das variáveis independentes do estudo, optou-se por eliminar estas respostas e, desta forma, trabalhar apenas com o conjunto de respostas completas. Esta exclusão conduziu a uma redução de respostas de 487 para 485.

Na tabela 1 são apresentadas as frequências relativas aos dados sociodemográficos. Na coluna esquerda são apresentados os resultados considerando a categorização inicial realizada e na coluna direita são apresentados os resultados, após a recodificação de algumas categorias.

A tabela 2 apresenta as frequências obtidas nas questões sobre os dados sócio organizacionais e também aqui são indicadas as frequências anteriores e posteriores às recodificações.



Tabela 1 – Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sociodemográficas

<b>Variáveis de caracterização sociodemográfica</b>		<b>Variáveis de caracterização sociodemográfica Recodificadas</b>	
	<b>N (%)</b>		<b>N (%)</b>
<b>Sexo</b>			
Masculino	207 (42,7)		
Feminino	278 (57,3)		
<b>Idade</b>			
Até 25 anos	48 (9,9)		
26 a 30 anos	110 (22,7)		
31 a 35 anos	142 (29,3)		
36 a 40 anos	88 (18,1)		
41 a 45 anos	50 (10,3)		
Mais de 45 anos	47 (9,7)		
<b>Escolaridade</b>		<b>Escolaridade</b>	
4º ano	1 (0,2)	Até 12º ano	134 (27,6)
6º ano	4 (0,8)	Bacharelato e Licenciatura	243 (50,1)
9º ano	12 (2,5)	Superior a licenciatura	108 (22,3)
12º ano	117 (24,1)		
Bacharelato	24 (4,9)		
Licenciatura	219 (45,2)		
Pós-Graduação	56 (11,5)		
Mestrado	49 (10,1)		
Doutoramento	3 (0,6)		
Pós-Doutoramento	0 (0)		
<b>Estado Civil</b>		<b>Estado Civil</b>	
Solteiro/a	188 (38,8)	Solteiro/a	188 (38,8)
Casado/a/União de Facto	269 (55,5)	Casado/a/União de Facto	269 (55,5)
Divorciado/a	26 (5,4)	Divorciado/a e Viúvo/a	28 (5,8)
Viúvo/a	2 (0,4)		
<b>Filhos</b>			
Sim	231 (47,6)		
Não	254 (52,4)		
<b>Número de filhos</b>		<b>Número de filhos</b>	
1 filho	124 (53,7) <sup>A</sup>	1 filho	124 (53,7)
2 filhos	89 (38,5) <sup>A</sup>	2 ou mais filhos	107 (46,3)
3 ou mais	18 (7,8) <sup>A</sup>		

<sup>A</sup> –Percentagens relativas ao total de 231 respondentes com filhos

Tabela 1 – Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sociodemográficas

<b>Variáveis de caracterização sociodemográfica</b>		<b>Variáveis de caracterização sociodemográfica Recodificadas</b>	
	<b>N (%)</b>		<b>N (%)</b>
<b>Região</b>		<b>Região</b>	
Centro	88 (18,1)	Centro	88 (18,1)
Lisboa e Vale do Tejo	159 (32,8)	Lisboa e Vale do Tejo	159 (32,8)
Norte	212 (43,7)	Norte	212 (43,7)
Alentejo	9 (1,9)	Algarve, Alentejo, Açores e Madeira	26 (5,4)
Algarve	8 (1,6)		
Região Autónoma dos Açores	2 (0,4)		
Região Autónoma da Madeira	7 (1,4)		

Tabela 2 -Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sócio Organizacionais

<b>Variáveis de Caraterização Sócio Organizacional</b>		<b>Variáveis de Caraterização Sócio Organizacional Recodificas</b>	
	<b>N (%)</b>		<b>N (%)</b>
<b>Nacionalidade</b>			
Portuguesa	433 (89,3)		
Estrangeira	52 (10,7)		
<b>País de Origem das Empresas Estrangeiras</b>			
Europa	41 (78,8) <sup>B</sup>		
EUA	9 (17,3) <sup>B</sup>		
Ásia	2 (3,9) <sup>B</sup>		
<b>Função</b>			
Quadros Superiores	137 (28,2)		
Profissões Intelectuais e Científicas	80 (16,5)		
Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	114 (23,5)		
Pessoal Administrativo e Similares	132 (27,2)		
Outras Profissões	22 (4,5)		
<b>Anos de experiência na função na empresa</b>		<b>Anos de experiência na função na empresa</b>	
Até 5 anos	246 (50,7)	Até 5 anos	246 (50,7)
> 5 a 10 anos	150 (30,9)	> 5 a 10 anos	150 (30,9)
> 10 a 15 anos	46 (9,5)	> 10 a 15 anos	46 (9,5)
> 16 a 20 anos	23 (4,7)	> 16 a 20 anos	23 (4,7)
> 20 a 25 anos	9 (1,9)	Mais de 20 anos	20 (4,2)
Mais de 25 anos	11 (2,3)		
<b>Anos de experiência total na função</b>		<b>Anos de experiência total na função</b>	
Até 5 anos	172 (35,5)	Até 5 anos	172 (35,5)
> 5 a 10 anos	160 (33)	> 5 a 10 anos	160 (33)
> 10 a 15 anos	81 (16,7)	> 10 a 15 anos	81 (16,7)
> 16 a 20 anos	39 (8)	> 16 a 20 anos	39 (8)
> 20 a 25 anos	12 (2,5)	Mais de 20 anos	33 (6,8)
Mais de 25 anos	21 (4,3)		
<b>Situação laboral</b>		<b>Situação laboral</b>	
Contrato sem termo	360 (74,2)	Contrato sem termo	360 (74,2)
Contrato a termo certo	70 (14,4)	Contrato a termo certo	97 (20)
Contrato a termo incerto	27 (5,6)	Outras modalidades	28 (5,8)
Contrato de trabalho a termo parcial	1 (0,2)		
Trabalho temporário	1 (0,2)		
Prestação de Serviços	17 (3,5)		
Outros	9 (1,9)		

<sup>B</sup> – Percentagens relativas ao total de 52 empresas de nacionalidade estrangeira

Tabela 2 -Frequências e percentagens de respostas relativas às variáveis Sócio Organizacionais  
(continuação)

<b>Variáveis de Caraterização Sócio Organizacional</b>		<b>Variáveis de Caraterização Sócio Organizacional Recodificadas</b>	
	<b>N (%)</b>		<b>N (%)</b>
<b>Setor de Atividade</b>		<b>Setor de Atividade</b>	
Indústrias Extrativas	0 (0)	Indústrias Transformadoras	62 (12,8)
Indústrias Transformadoras	62 (12,8)	Construção; Atividades Imobiliárias	41 (8,5)
Construção	39 (8)	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	46 (9,5)
Transportes e armazenagem	14 (2,9)	Atividades de saúde humana e apoio social; Educação	33 (6,8)
Alojamento, restauração e similares	14 (2,9)	Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	76 (15,7)
Atividades de informação e de comunicação	31 (6,4)	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; Outras	77 (15,9)
Atividades financeiras e de seguros	7 (1,4)	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	35 (7,2)
Atividades Imobiliárias	2 (0,4)	Alojamento, restauração e similares; Transportes e Armazenagem;	
Educação	19 (3,9)	Captção, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição; Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	33 (6,8)
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	46 (9,5)	Atividades de informação e de comunicação; Atividades financeiras e de seguros; Atividades administrativas e dos serviços de apoio	42 (8,7)
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	4 (0,8)		
Atividades de saúde humana e apoio social	14 (2,9)		
Outras Atividades de serviços	40 (8,2)		
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	5 (1)		
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	7 (1,4)		
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	23 (4,7)		
Captção, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição	10 (2,1)		
Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	76 (15,7)		
Outras	72 (14,8)	Outras Atividades de serviços	40 (8,2)
<b>Salário Anual Bruto</b>			
Até 10 000€	133 (27,4)	Até 10 000€	133 (27,4)
10 001€ a 20 000€	222 (45,8)	10 001€ a 20 000€	222 (45,8)
20 001€ a 30 000€	75 (15,5)	20 001€ a 30 000€	75 (15,5)
30 001€ a 40 000€	28 (5,8)	30 001€ a 40 000€	28 (5,8)
40 001€ a 50 000€	7 (1,4)	Mais de 40 000€	27 (5,6)
Mais de 50 000€	20 (4,1)		

## 7.2 Análise de quão os colaboradores se sentem recompensados (Objetivo 1)

A análise dos dados relativos à questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado/a pela empresa em que trabalha”, cuja resposta exigia o estabelecimento de uma posição numa escala de *Likert*, de 5 pontos, que varia de “nada recompensado” a “totalmente recompensado”, envolveu num primeiro momento uma análise descritiva, nomeadamente: análise das frequências, das percentagens e da média de resposta. A análise da tabela 3 indica que o nível da escala de avaliação com maior frequência é “recompensado/a”, seguido do nível “pouco recompensado/a”, apontando para o facto de a maioria das respostas se situar entre um nível negativo e um nível positivo, embora baixo. Isto é confirmado pelo valor da média de respostas, que se situa em 2,67, numa escala de varia entre 1 e 5. O nível que apresentou uma frequência de respostas inferior foi “totalmente recompensado”, com apenas 19 respostas, num total de 485.

Tabela 3 – Frequências das respostas nas escalas de resposta para a questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado” e média

	<b>Nada</b>	<b>Pouco</b>		<b>Bastante</b>	<b>Totalmente</b>	
	<b>Recomp.</b>	<b>Recomp.</b>	<b>Recomp.</b>	<b>Recomp.</b>	<b>Recomp.</b>	<b>Média</b>
<b>N</b>	57	155	182	72	19	
<b>(%)</b>	(11,8)	(32)	(37,5)	(14,8)	(3,9)	2,67

De modo a tentar perceber o quanto os respondentes se sentem recompensados, em função das múltiplas variáveis independentes identificadas na caracterização do grupo, foram implementados vários testes. Importa referir que para esta análise foram contempladas as categorias recodificadas, quando de algumas variáveis. Foram analisadas todas as variáveis independentes, à exceção da “país de origem de empresa estrangeira”, por no total se aplicar a apenas 52 respondentes.

As análises estatísticas aplicadas consistiram: no teste de *Mann-Whitney*, para as variáveis independentes com apenas duas categorias de resposta, nomeadamente: o sexo, a existência de filhos e o número de filhos; e, no teste de *Kruskal-Wallis*, aplicado a variáveis que envolviam três ou mais categorias de respostas (todas as outras variáveis independentes em estudo) (Martins, 2011). A opção por estes testes justifica-se pelo facto de o teste de

normalidade *Kolmogorov-Smirnov* aplicado não indicar uma distribuição normal para a variável em estudo. Em amostras elevadas, como aquela de que aqui se dispõe, pode optar-se por outros parâmetros, como o *Teorema do Limite Central*. No entanto, o estudo da análise de homogeneidade das variâncias (teste de *Levene*), em função dos grupos em análise, indicou que em algumas situações não existe homogeneidade das variâncias, pelo que se considerou mais adequado a implementação de testes não paramétricos. Na aplicação destes testes optou-se pela opção *two-tailed*, já que as análises não foram realizadas tendo por base pressupostos relativos à direção da influência das variáveis independentes na variável dependente em estudo (Martins, 2011).

Na tabela 4 são apresentados os resultados das análises implementadas. As análises de *Mann-Whitney* estão representados por *U* e o teste de *Kruskal-Wallis* pelo  $X^2$ , com indicação dos graus de liberdade indicados pelo teste, sendo em ambos os testes apresentado o valor obtido. É ainda exposto o valor de *p* indicado e é referida a existência de diferença significativa (*sig*) ou não significativa (*ns*).

A análise dos resultados da tabela 4 permite verificar que alguns testes de diferenças indicaram valores de significância inferiores a 0,05, nomeadamente, as variáveis: “filhos” e “número de filhos”, que se enquadram na caracterização sociodemográfica. Foram ainda identificados alguns valores de significância inferiores a 0,01, em particular nas variáveis: “nacionalidade da empresa”, “função” e “salário anual” que caracterizam o contexto sócio organizacional.

Nas variáveis “filhos”, “número de filhos” e “nacionalidade da empresa”, foram aplicados o teste de *Mann-Whitney*, a partir do qual é possível perceber, através do *Mean Rank*, que são os respondentes com filhos que apresentam maior nível de recompensação (*mean rank* filhos = 258,44; *mean rank* sem filhos = 228,96). A mesma análise na variável “número de filhos” evidencia que são os respondentes com “2 ou mais filhos” que apresentam maior nível de recompensação (*mean rank* 1 filho = 107,87; *mean rank* 2 ou mais filhos = 125,43). Quanto à variável “nacionalidade” verifica-se que são os respondentes de empresas estrangeiras que apresentam maior nível de recompensação (*mean rank* nacional = 263,63; *mean rank* estrangeira = 296, 06).

Tabela 4 – Resultados dos testes de diferenças da questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado/a”, em função das variáveis independentes do estudo

<b>Variável independente</b>	<b>Valor do teste e valor de <math>p</math></b>
Sexo	$U = 27321, p = 0,319, ns$
Idade	$\chi^2 (5) = 6,236, p = 0,284, ns$
Escolaridade	$\chi^2 (2) = 3,296, p = 0,192, ns$
Estado Civil	$\chi^2 (2) = 3,247, p = 0,197, ns$
Existência Filhos	$U = 25771, p = 0,015, sig^{**}$
Número de filhos	$U = 5625, p = 0,036, sig^{**}$
Região	$\chi^2 (3) = 1,766, p = 0,622, ns$
Nacionalidade da empresa	$U = 8499, p = 0,002, sig^*$
Setor de atividade	$\chi^2 (9) = 12,742, p = 0,175, ns$
Função exercida	$\chi^2 (4) = 33,027, p < 0,001, sig^*$
Anos de experiência na função	$\chi^2 (4) = 6,675, p = 0,154, ns$
Anos de experiência na função na totalidade	$\chi^2 (4) = 2,682, p = 0,612, ns$
Tipo de Contrato	$\chi^2 (2) = 2,078, p = 0,354, ns$
Salário Anual	$\chi^2 (4) = 32,959, p < 0,001, sig^*$

\* – Nível de significância superior a 0,01.

\*\* - Nível de significância superior a 0,05

As diferenças significativas sugeridas pelo teste de *Kruskal-Wallis* não permitem identificar entre que categoriais da variável as diferenças se verificam, já que se trata de um teste aplicado a variáveis com 3 ou mais categorias. A identificação é possível aplicando testes de *post hoc* (Field, 2005), que tratando-se de dados não paramétricos consiste no teste de *Mann-Whitney*. Neste processo, o facto de serem realizados vários testes inferenciais conduz a maior probabilidade de incursão no erro Tipo II, pelo que, para diminuir esta probabilidade se deve aplicar a *Correção de Bonferroni*, que consiste em dividir o valor de  $p$  (0,05) pelo número de testes (análises com duas variáveis) a aplicar (Martins, 2011). No caso, ambas as variáveis em estudo implicam 10 testes, pelo que o valor de  $p$  a considerar para a identificação da significância será de  $p = 0,005$ .

Os resultados da aplicação do teste de *Mann-Whitney* à variável “função” indicam que há diferenças estatisticamente significativas entre a categoria “Profissões Científicas e Intelectuais” (*mean rank*=67,09) e “Outras Profissões” (*mean rank*=47,21),  $U=537$ ,  $p=0,003$ ; entre “Profissões Científicas e Intelectuais” (*mean rank*=80,88) e “Quadros Superiores” (*mean rank*=125,42),  $U=3230$ ,  $p<0,001$ ; entre “Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio” (*mean rank*=112,15) e “Quadros Superiores” (*mean rank*=137,52),  $U=6230$ ,  $p=0,004$ ; e entre “Pessoal administrativo e Similares” (*mean rank*=117,84) e “Quadros Superiores” (*mean rank*=151,53),  $U=6777$ ,  $p>0,001$ . Nesta variável não se verificaram outras diferenças estatisticamente significativas, com  $p$  inferior a 0,005, para o total das dez análises realizadas.

Em relação à variável “salário anual”, o teste de *Mann-Whitney* indicou similarmente algumas diferenças estatisticamente significativas em algumas categorias, nomeadamente: entre as categorias “até 10 000€” (*mean rank*=75,66) e “de 30 001€ a 40 000€” (*mean rank*=106,38),  $U=1151$ ,  $p=0,001$ ; as categorias “até 10 000€” (*mean rank*=72,76) e “mais de 40 000€” (*mean rank*=118,61),  $U=766,5$ ,  $p<0,001$ ; as categorias “de 10 001€ a 20 000€” (*mean rank*=118,62) e “mais de 40 000€” (*mean rank*=177,44),  $U=1581$ ,  $p<0,001$ ; e, as categorias “de 20 001€ a 30 000€” (*mean rank*=45,56) e “mais de 40 000€” (*mean rank*=68),  $U=567$ ,  $p=0,001$ . Nesta variável não foram identificadas mais diferenças significativas, de  $p$  inferior a 0,005.

Ainda referente às análises do objetivo 1, explorou-se possíveis associações entre a variável dependente e variáveis independentes ordinais (“idade”, “anos de experiência na função”, “anos de experiência total na função” e “salário anual”). Foi aplicado o teste de *Spearman*, sendo o indicado para dados não paramétricos. Os resultados são apresentados na tabela 5. A análise da tabela 5 revela que apenas se verifica uma correlação estatisticamente significativa (233), que respeita à variável “salário anual”, o que permite confirmar uma relação positiva entre a variável “salário anual” e o nível de recompensa sentido pelo grupo de respondentes.



Tabela 5 – Resultados das correlações relativas à questão “indique o quanto se sente atualmente recompensado/a”, em função das variáveis independentes ordinais

<b>Variável independente</b>	<b>Valor do teste e valor de <math>p</math></b>
Idade	$r_s = 0,77$ , $p = 0,89$ , <i>ns</i>
Anos de experiência na função	$r_s = - 0,003$ , $p = 0,947$ , <i>ns</i>
Anos de experiência na função na totalidade	$r_s = - 0,49$ , $p = 0,286$ , <i>ns</i>
Salário Anual	$r_s = 223$ , $p < 0,001$ , <i>sig</i>

### 7.3. Análise das recompensas recebidas (objetivo 2)

A exploração das recompensas que os colaboradores recebem no âmbito da relação de trabalho foi explorada através de uma variável dependente de tipo nominal, visto que as respostas possíveis consistiam em: “benefício desta recompensa” e “não benefício desta recompensa”. Deste modo, e pela limitação estatística associada à análise de variáveis nominais, quando estas assumem a condição de variável dependente, optou-se por realizar uma análise descritiva.

A análise de frequências das recompensas recebidas é apresentada na tabela 6, que indica ainda a percentagem associada ao número de respostas. Neste caso, optou-se por não se fazer referência às médias das respostas, uma vez que, englobando a variável apenas duas categorias, a média situa-se necessariamente entre 1 e 2, pelo que a sua análise não se revelaria pertinente.

Das 45 recompensas apresentadas no questionário verifica-se que é na opção “não benefício” que se enquadra o maior número de recompensas com percentagem superior a 80%, em particular, 15 recompensas que pelo menos 80% dos respondentes não beneficiam. As recompensas são: “apoio a despesas de educação dos filhos” (93,6%), “aumento de ordenado frequente” (81%), “comissões” (85,8%), “comparticipação em plano de poupança reforma” (96,5%), “comparticipação em seguro de vida” (89,1%), “estágios em outras empresas do grupo” (93%), “gabinete de apoio médico, enfermagem ou psicológico (80,6%), “ofertas de emprego internas” (81,2%) “plano de progressão na carreira” (82,7%), “prémios em dinheiro por sugestões ou ideias” (93,4%), “prémios pontuais em dinheiro (89,9%), “programas de aquisição ou participação em ações” (90,5%), “promoção ou participação em serviços de bem-estar e saúde” (88,2%) e “sessões de *coaching/mentoring* (81,9%)

Em relação às recompensas com resposta “benefício”, apenas 80% dos respondentes recebem 5 das 45 recompensas apresentadas, nomeadamente: “bom ambiente de trabalho” (80,2%), “facilidade no acesso às chefias” (82,7%), “flexibilidade na gestão das férias” (82,5%), “ordenado base” (83,7%) e “pagamento de obrigações legais” (88,5%).

Tabela 6. Frequências e percentagens das respostas para a questão “recompensas recebidas”

	<b>Benefício</b>	<b>Não Benefício</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>
Agradecimentos por parte dos responsáveis ou chefias	285 (58,8)	200 (41,2)
Ajudas de custos	136 (28)	349 (72)
Apoio a despesas de educação dos filhos	31 (6,4)	454 (93,6)
Atividades de convívio	228 (47)	257 (53)
Aumento de ordenado frequente	92 (19)	393 (81)
Bom ambiente de trabalho	389 (80,2)	96 (19,8)
Comissões	69 (14,2)	416 (85,8)
Comparticipação em formações, cursos ou especializações	234 (48,2)	251 (51,8)
Comparticipação em plano de poupança reforma	17 (3,5)	468 (96,5)
Comparticipação em seguro de saúde	172 (35,5)	313 (64,5)
Comparticipação em seguro de vida	53 (10,9)	432 (89,1)
Comunicação frequente por parte dos responsáveis	344 (70,9)	141 (29,1)
Comunicação frequente por parte dos colaboradores	363 (74,8)	122 (25,2)
Descontos em produtos ou serviços da empresa/grupo	218 (44,9)	267 (55,1)
Elogios por parte dos responsáveis ou chefias	295 (60,8)	190 (39,2)
Estágios em outras empresas do grupo	34 (7)	451 (93)
Facilidade no acesso às chefias	401 (82,7)	84 (17,3)
<i>Feedback</i> do desempenho	296 (61)	189 (39)

Tabela 6. Frequências das respostas para a questão “recompensa recebidas” (continuação)

	<b>Benefício</b>	<b>Não Benefício</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>
Flexibilidade na gestão do horário	340 (70)	145 (30)
Flexibilidade na gestão das férias	400 (82,5)	85 (17,5)
Flexibilidade no local de trabalho	155 (32)	330 (68)
Formação comportamental	184 (37,9)	301 (62,1)
Formação no posto de trabalho	284 (58,6)	201 (41,4)
Formação técnica	264 (54,4)	221 (45,6)
Gabinete de atendimento médico, enfermagem ou psicológico	94 (19,4)	391 (80,6)
Ofertas de emprego internas	91 (18,8)	394 (81,2)
Ordenado base	406 (83,7)	79 (16,3)
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	360 (74,2)	125 (25,8)
Pagamento de horas de trabalho extra	99 (20,4)	386 (79,6)
Pagamento de obrigações legais	429 (88,5)	56 (11,5)
Participação nos lucros da empresa	105 (21,6)	380 (78,4)
Plano de progressão na carreira	84 (17,3)	401 (82,7)
Possibilidade de progressão na carreira	178 (36,7)	307 (63,3)
Prémios de reconhecimento	113 (23,3)	372 (76,7)
Prémios em dinheiro em função do desempenho	146 (30,1)	339 (69,9)
Prémios em dinheiro por sugestões ou ideias	32 (6,6)	453 (93,4)
Prémios pontuais em dinheiro	49 (10,1)	436 (89,9)
Programa de sugestões ou ideias	225 (46,4)	260 (53,6)
Programas de aquisição ou participação em ações	46 (9,5)	439 (90,5)
Promoção ou comp. em serviços de bem-estar e saúde	57 (11,8)	428 (88,2)
Rotatividade de funções	167 (34,4)	318 (65,6)
Segurança no posto de trabalho	327 (67,4)	158 (32,6)
Sessões de <i>coaching/mentoring</i>	88 (18,1)	397 (81,9)
Subsídio ou apoio a deslocações	192 (39,6)	293 (60,4)
Viatura de trabalho para uso pessoal	140 (28,9)	345 (71,1)

Importa referir que no questionário, após a apresentação das 45 recompensas, surgia uma questão na qual os respondentes eram convidados a indicar outras recompensas que recebem, para além das listadas. Esta resposta não foi alvo de tratamento estatístico pela reduzida frequência de respostas obtidas, no entanto são aqui apresentadas as recompensas indicadas. Dos 485 participantes apenas 15 responderam. As respostas organizam-se do seguinte modo: telemóvel (n=7), computador (n=1), desconto em combustíveis (n=1), serviço de engomadoria (n=1), comparticipação em passe social (empresa estrangeira, n=1), linha de crédito social (empresa estrangeira, n=1), comparticipação em lares (empresa estrangeira, n=1), local para almoço (n=1), redução de horário de trabalho (empresa estrangeira, n=1), reconhecimento por parte dos clientes (n=1), “trabalho em organização que potencia a pessoa na sua globalidade e não valoriza apenas o atingir de objetivos” (n=1).

#### **7.4. Análise das recompensas preferidas (objetivo 3)**

De forma a explorar quais as recompensas preferidas dos colaboradores foram incluídos dois grupos de questões no questionário. O primeiro grupo aborda os respondentes em relação a 45 recompensas, explorando o quanto cada uma delas é importante para que se sintam recompensados, numa escala de “nada importante” a “totalmente importante”. O segundo grupo consiste em 10 questões de escolha múltipla, nas quais estão sempre disponíveis as 45 recompensas, tendo sido solicitado aos colaboradores que indicassem o grau de preferência das recompensas, organizando-as desde a primeira até à décima recompensa preferida.

A análise dos resultados obtidos com estas questões envolve diferentes procedimentos. Em relação à primeira questão realizou-se, num primeiro momento, uma análise de frequências, percentagens e de médias, apresentadas na tabela 7. O estudo dos dados evidenciados na tabela revelam um conjunto de recompensas com média superior a 4, indicando tratar-se das recompensas mais valorizadas pelos respondentes do questionário. Estas recompensas são: “bom ambiente de trabalho” (4,53), “comunicação frequente por parte dos responsáveis” (4,06), “comunicação frequente por parte dos colaboradores” (4,04), “*feedback* do desempenho” (4,12), “ordenado base” (4,15), “orgulho por pertencer à empresa” (4,13), “pagamento de obrigações legais” (4,50) e “segurança no posto de trabalho” (4,30). Sendo que nas mesmas recompensas, quando analisada a percentagem de respostas da opção “nada importante”, se verifica que esta é inferior a 1%.

Tabela 7. Frequências, percentagens e médias das respostas à questão “Recompensas Preferidas”

<b>Recompensas</b>	<b>Nada Importante N (%)</b>	<b>Pouco Importante N (%)</b>	<b>Importante N (%)</b>	<b>Bastante Importante N (%)</b>	<b>Totalmente Importante N (%)</b>	<b>Média</b>
Agradecimentos por parte dos responsáveis ou chefias	3 (0,6)	10 (2,1)	147 (30,3)	174 (35,9)	151 (31,1)	3,95
Ajudas de custos	20 (4,1)	82 (16,9)	203 (41,9)	133 (27,4)	47 (9,7)	3,22
Apoio a despesas de educação dos filhos	51 (10,5)	98 (20,2)	200 (41,2)	96 (19,8)	40 (8,2)	2,95
Atividades de convívio	7 (1,4)	52 (10,7)	201 (41,4)	161 (33,2)	64 (13,2)	3,46
Aumento de ordenado frequente	3 (0,6)	22 (4,5)	194 (40)	163 (33,6)	103 (21,2)	3,70
Bom ambiente de trabalho	1 (0,2)	2 (0,4)	35 (7,2)	149 (30,7)	298 (61,4)	4,53
Comissões	51 (10,5)	120 (24,7)	198 (40,8)	81 (16,7)	35 (7,2)	2,85
Comparticipação em formações, cursos ou especializações	5 (1)	15 (3,1)	170 (35,1)	191 (39,4)	104 (21,4)	3,77
Comparticipação em plano de poupança reforma	45 (9,3)	129 (26,6)	189 (39)	95 (19,6)	27 (5,6)	2,86
Comparticipação em seguro de saúde	23 (4,7)	67 (13,8)	152 (31,3)	159 (32,8)	84 (17,3)	3,44
Comparticipação em seguro de vida	32 (6,6)	116 (23,9)	181 (37,3)	109 (22,5)	47 (9,7)	3,05
Comunicação frequente por parte dos responsáveis	3 (0,6)	8 (1,6)	119 (24,5)	182 (37,5)	173 (35,7)	4,06
Comunicação frequente por parte dos colaboradores	2 (0,4)	11 (2,3)	122 (25,2)	182 (37,5)	168 (34,6)	4,04
Descontos em produtos ou serviços da empresa/grupo	72 (14,8)	116 (23,9)	166 (34,2)	84 (17,3)	47 (9,7)	2,83
Elogios por parte dos responsáveis ou chefias	2 (0,4)	24 (4,9)	134 (27,6)	158 (32,6)	167 (34,4)	3,96
Estágios em outras empresas do grupo	88 (18,1)	132 (27,2)	161 (33,2)	77 (15,9)	27 (5,6)	2,64
Facilidade no acesso às chefias	6 (1,2)	12 (2,5)	133 (27,4)	179 (36,9)	155 (32)	3,96

Tabela 7. Frequências, percentagens e médias das respostas à questão “Recompensas Preferidas” (continuação)

<b>Recompensas</b>	<b>Nada Importante N (%)</b>	<b>Pouco Importante N (%)</b>	<b>Importante N (%)</b>	<b>Bastante Importante N (%)</b>	<b>Totalmente Importante N (%)</b>	<b>Média</b>
<i>Feedback</i> do desempenho	1 (0,2)	8 (1,6)	117 (24,1)	166 (34,2)	193 (39,8)	4,12
Flexibilidade na gestão do horário	4 (0,8)	27 (5,6)	141 (29,1)	199 (41)	114 (23,5)	3,81
Flexibilidade na gestão das férias	4 (0,8)	11 (2,3)	137 (28,2)	204 (42,1)	129 (26,6)	3,91
Flexibilidade no local de trabalho	32 (6,6)	81 (16,7)	148 (30,5)	152 (31,3)	72 (14,8)	3,31
Formação comportamental	11 (2,3)	48 (9,9)	197 (40,6)	152 (31,3)	77 (15,9)	3,49
Formação no posto de trabalho	3 (0,6)	23 (4,7)	168 (34,6)	188 (38,8)	103 (21,2)	3,75
Formação técnica	1 (0,2)	19 (3,9)	144 (29,7)	187 (38,6)	134 (27,6)	3,89
Gabinete de atendimento médico, enfermagem ou psicológico	43 (8,9)	154 (31,8)	181 (37,3)	79 (16,3)	28 (5,8)	2,78
Ofertas de emprego internas	43 (8,9)	106 (21,9)	188 (38,8)	106 (21,9)	42 (8,7)	3,00
Ordenado base	3 (0,6)	11 (2,3)	106 (21,9)	154 (31,8)	211 (43,5)	4,15
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	1 (0,2)	9 (1,9)	116 (23,9)	159 (32,8)	200 (41,2)	4,13
Pagamento de horas de trabalho extra	23 (4,7)	66 (13,6)	145 (29,9)	134 (27,6)	117 (24,1)	3,53
Pagamento de obrigações legais	4 (0,8)	5 (1)	54 (11,1)	103 (21,2)	319 (65,8)	4,50
Participação nos lucros da empresa	20 (4,1)	99 (20,4)	189 (39)	110 (22,7)	67 (13,8)	3,22
Plano de progressão na carreira	12 (2,5)	46 (9,5)	139 (28,7)	157 (32,4)	131 (27)	3,72
Possibilidade de progressão na carreira	4 (8)	26 (5,4)	129 (26,6)	180 (37,1)	146 (30,1)	3,90

Tabela 7. Frequências, percentagens e médias das respostas à questão “Recompensas Preferidas” (continuação)

<b>Recompensas</b>	<b>Nada Importante N (%)</b>	<b>Pouco Importante N (%)</b>	<b>Importante N (%)</b>	<b>Bastante Importante N (%)</b>	<b>Totalmente Importante N (%)</b>	<b>Média</b>
Prémios de reconhecimento	4 (8)	32 (6,6)	172 (35,5)	163 (33,6)	114 (23,5)	3,72
Prémios em dinheiro em função do desempenho	10 (2,1)	28 (5,8)	155 (32)	178 (36,7)	114 (23,5)	3,74
Prémios em dinheiro por sugestões ou ideias	39 (8)	99 (20,4)	180 (37,1)	108 (22,3)	59 (12,2)	3,10
Prémios pontuais em dinheiro	25 (5,2)	79 (16,3)	179 (36,9)	137 (28,2)	65 (13,4)	3,28
Programa de sugestões ou ideias	9 (1,9)	42 (8,7)	196 (40,4)	154 (31,8)	84 (17,3)	3,54
Programas de aquisição ou participação em ações	71 (14,6)	150 (30,9)	175 (36,1)	67 (13,8)	22 (4,5)	2,63
Promoção ou comparticipação em serviços de bem-estar e saúde	37 (7,6)	118 (24,3)	195 (40,2)	95 (19,6)	40 (8,2)	2,96
Rotatividade de funções	27 (5,6)	124 (25,6)	200 (41,2)	101 (20,8)	33 (6,8)	2,98
Segurança no posto de trabalho	0 (0)	8 (1,6)	79 (16,3)	159 (32,8)	239 (49,3)	4,30
Sessões de <i>coaching/mentoring</i>	8 (1,6)	75 (15,5)	212 (43,7)	125 (25,8)	65 (13,4)	3,34
Subsídio ou apoio a deslocações	15 (3,1)	48 (9,9)	174 (35,9)	143 (29,5)	105 (21,6)	3,57
Viatura de trabalho para uso pessoal	59 (12,2)	119 (24,5)	154 (31,8)	89 (18,4)	64 (13,2)	2,96

Em relação aos dados obtidos nesta questão procurou-se realizar uma análise de componentes principais, que permite transformar um conjunto de variáveis correlacionais num conjunto menor de variáveis independentes (Maroco, 2003). O objetivo é a redução dos dados, de modo a permitir resumir a informação de variáveis correlacionadas em combinações independentes, as componentes principais. Em relação ao objetivo desta secção, este tipo de análise teria a vantagem de possibilitar uma avaliação mais adequada dos dados de cada um dos componentes principais com as diferentes variáveis independentes do estudo. Este procedimento é preferencial a uma análise individual de item a item, pelo facto de os variados itens estarem correlacionados e a análise de componentes principais ter em consideração esta correlação, o que não acontece quando se realiza uma análise independente item a item. A análise de componentes principais com medida da adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de Esfericidade de Bartlett, com rotação *Varimax*, originou um valor de KMO de 0,923, com nível de significância inferior a 0,001, indicando que as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas e que é adequado realizar uma análise de componentes principais. Os testes deram origem a um modelo com 9 componentes principais, com um total de variância explicada de apenas 54,22%, o que se afasta de um valor desejável. O primeiro fator apresentava uma percentagem de variância elevada (29,63), mas os restantes 8 caracterizavam-se por uma variância inferior a 5 e a 2. Por este motivo, optou-se por não concluir a análise e não realizar os testes de diferenças e associações que seriam possíveis de implementar em função dos fatores resultantes dos componentes principais. Importa, ainda, salientar que se poderia tentar reorganizar os fatores produzidos pela análise de componentes de modo a obter fatores com consistência interna elevada e com relação com os pressupostos teóricos. No entanto, a validação do instrumento de recolha de dados afasta-se dos propósitos deste estudo, pelo que, não se considerou oportuno implementar estes procedimentos.

Relativamente ao segundo grupo de questões, que solicitava a hierarquização das 10 recompensas preferenciais, foi realizada uma análise de Resposta Múltipla. Esta análise contempla as 4850 respostas dadas a estas 10 questões (485 respondentes multiplicado por 10 questões) e organiza as respostas de forma a obter a frequência de respostas e percentagens para cada uma das opções, neste caso 45. A tabela 8 apresenta estes resultados. A sua análise permite evidenciar que neste *ranking* se situam recompensas características de várias



categorias, como: compensação, benefícios, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento e até desenvolvimento de competências.

Os dados resultantes do teste de Respostas Múltiplas implementado não permite a análise de diferenças e associações, pelo que não é possível perceber se há diferenças significativas entre as categorias das variáveis independentes. No entanto, a análise de frequências permite explorar de que forma a variável Resposta Múltiplas varia em função das diferentes variáveis. Deste modo, são apresentadas duas tabelas (9 e 10) que apresentam o *ranking* das posições por variável. É importante notar que as diferenças revelam apenas tendências de respostas e não podem ser entendidas como diferenças estatisticamente significativas. Nesta análise não se integrou a variável “número de filhos”, por esta incluir um número reduzido de respostas. Também não foi analisada a variável “setor de atividade” pelo facto de envolver um elevado número de categorias com baixas frequências associadas.

Tabela 8. Frequências e percentagens de respostas relativas à hierarquização das recompensas preferidas do grupo de respondentes

		<b>N</b>	<b>(% em 1000)</b>	<b>(% em 100)</b>
1	Bom ambiente de trabalho	378	77,9	7,8%
2	Aumento de ordenado frequente	327	67,4	6,7%
3	Agradecimentos	247	50,9	5,1%
4	Flexibilidade na gestão do horário	209	43,1	4,3%
5	Comparticipação em formações, cursos ou especializações	208	42,9	4,3%
6	<i>Feedback</i> do desempenho	188	38,8	3,9%
7	Ordenado base	173	35,7	3,6%
8	Comparticipação em seguro de saúde	165	34,0	3,4%
9	Elogios por parte dos responsáveis ou chefias	160	33,0	3,3%
10	Atividades de convívio	159	32,8	3,3%

Tabela 9. *Ranking* das recompensas preferidas, organizadas por variáveis sociodemográficas

		Homens	Mulheres	Até 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	Mais de 45 anos	Até 12º ano	Bacharelato e Licenciatura	>Licenciatura	Solteiro/a	Casado/a ou União	Divorciado(a) Viúvo(a)	Filhos	Sem filhos	Norte	Centro	Lisboa e Vale Tejo	Restantes
	<b>Geral</b>	<b>Sexo</b>		<b>Idade</b>						<b>Escolaridade</b>			<b>Estado Civil</b>			<b>Filhos</b>		<b>Região</b>			
Bom ambiente de trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aumento de ordenado frequente	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Agradecimentos	3	3	3	3	3	3	3	4	6	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
Flexibilidade na gestão do horário	4	4	6	6	7	5	6	5	4	8	5	5	5	4	6	5	5	5	7	4	-
Comparticipação em formações, cursos, <i>Feedback</i> do desempenho	5	6	4	-	5	4	4	10	7	4	4	6	6	5	3	4	-	4	3	7	5
Ordenado base	6	10	5	5	4	6	-	-	-	6	7	4	4	7	-	10	4	6	5	6	-
Comparticipação em seguro de saúde	7	5	9 <sup>1</sup>	-	9	-	5	9	2	9	6	7	-	6	-	6	8	10	6	8	7
Elogios por parte dos responsáveis	8	-	7	10	-	7	7	-	9	5	9	-	10	8	8	7	10	-	-	5	-
Atividades de convívio	9	8	10	-	6	-	-	7	-	-	8	-	8	-	5	-	7	9	8	10	-
Ajudas de custos	10	7	-	9	8	8	10	6	8	-	-	8	7	-	-	-	6	7	9	-	8
Formação técnica	-	9	-	4	10	-	-	-	-	-	-	10	9	-	-	-	9	8	-	-	-
Prémios em € em função do desempenho	-	-	8	-	-	9	-	-	-	-	10	-	-	-	7	-	-	-	-	9	6
Pagamento de horas extras	-	-	9 <sup>1</sup>	8	-	10	9	-	-	10	-	9	-	10	-	-	-	-	-	-	10
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicação frequente por parte dos colaboradores	-	-	-	-	-	-	8	3	5	7	-	-	-	9	-	9	-	-	10	-	4
Facilidade no acesso às chefias	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	9
Apoio a despesas dos filhos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-

1- *Posição de recompensa repetido*

Tabela 10. *Ranking* das recompensas preferidas, organizadas por variáveis sócio organizacionais

		Nacional	Estrangeira	Até 10 000€	10 001€ a 20 000€	20 001€ a 30 000€	30 001€ a 40 000€	Mais de 40 000€	Contrato sem termo	Contrato a termo	Outras formas	Quadros Superiores	Prof. Intelectuais	Técnico e Prof. Intermediários	Pessoal Administrativo	Outros
	<b>Geral</b>	<b>Nacionalidade</b>		<b>Salário Anual</b>					<b>Situação Laboral</b>			<b>Função</b>				
Bom ambiente de trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aumento de ordenado frequente	2	2	2	2	2	2	3	5	1	2	3	2	2	2	2	2
Agradecimentos	3	3	6	3	3	3	6	4	3	3	5	4	3	3	3	3
Flexibilidade na gestão do horário	4	5	7	6	5	4	5	7	4	5	8	5	4	5	6	4
Comparticipação em formações, cursos, .	5	4	-	4	4	6	9	-	5	6	4	-	5	6	4	-
Feedback do desempenho	6	6	9	5	6	9	-	-	7	4	6	6	9	4	5	5
Ordenado base	7	7	8	-	7	5	8	2	6	-	2	3	-	9	10	9
Comparticipação em seguro de saúde	8	9	4	7	9	8	-	10	10	7	-	9	10	-	9	7
Elogios por parte dos responsáveis	9	10	-	8	8	-	7 <sup>1</sup>	-	9	-	10	-	-	8	-	6
Atividades de convívio	10	8	-	10	10	-	4	-	-	8	-	8	8	-	-	-
Ajudas de custos	-	-	-	-	-	-	7 <sup>1</sup>	-	-	9	-	-	6	-	-	-
Formação técnica	-	-	3	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	7	-	8
Prémios em € em função do desempenho	-	-	5	-	-	10	-	9	-	-	7	-	-	10	-	-
Pagamento de horas extras	-	-	-	9	-	-	-	-	-	10	-	-	7	-	8	-
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	-	-	10	-	-	7	-	3	8	-	-	7	-	-	7	-
Comunicação frequente por parte dos responsáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Facilidade no acesso às chefias	-	-	-	-	-	-	10	6	-	-	-	-	-	-	-	-
Viatura de trabalho para uso pessoal	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	10	-	-	-	-
Segurança no posto de trabalho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	-

1- Posição de recompensa repetido

Tabela 10. *Ranking* das recompensas preferidas, organizadas por variáveis sócio organizacionais (continuação)

		Até 5 anos	>5 a 10 anos	>10 a 15 anos	>15 a 20 anos	>20 anos	Até 5 anos	>5 a 10 anos	>10 a 15 anos	>15 a 20 anos	>20 anos
	<b>Geral</b>	<b>Aos de função na empresa</b>					<b>Anos de exp total na função</b>				
Bom ambiente de trabalho	1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aumento de ordenado frequente	2	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Agradecimentos	3	3	3	3	4	-	3	3	3	4	7
Flexibilidade na gestão do horário	4	5	5	5	6	-	5	4	5	5	-
Comparticipação em formações, cursos, .	5	6	4	6	5	6	6	5	4	7	3
<i>Feedback</i> do desempenho	6	4	8	-	-	7	4	7	-	8	-
Ordenado base	7	9	9	9	3	3	-	8	6	3	4
Comparticipação em seguro de saúde	8	8	6	-	-	-	9	6	10	-	8
Elogios por parte dos responsáveis	9	7	-	8	-	-	8	-	-	9	-
Atividades de convívio	10	-	-	-	10	5	7	10	-	-	-
Ajudas de custos	-	-	10	-	-	-	-	-	8	-	9
Formação técnica	-	-	7	-	-	8	-	-	-	-	-
Prémios em € em função do desempenho	-	10	-	10	-	-	10	9	-	-	-
Pagamento de horas extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	-	-	-	4	7	4	-	-	7	6	5
Comunicação frequente por parte dos responsáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Facilidade no acesso às chefias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apoio a despesas dos filhos	-	-	-	7	9	-	-	-	9	10	-
Comparticipação em plano poupança reforma	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	6
Comparticipação em seguro de vida	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	10
Comissões	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-

## **8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo centra-se na discussão dos resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior, seguindo a mesma estrutura adotada nesse capítulo.

### **8.1. Discussão da descrição do grupo de respondentes**

A análise dos dados relativos à caracterização sociodemográfica do grupo de respondentes permite, num primeiro momento, constatar que o número de respondentes é reduzido, atendendo aos objetivos e ao número de colaboradores estimados no total da população objeto de estudo. A análise dos dados sociodemográficos e sócio organizacionais permite verificar que este número reduzido de respondentes conduziu a uma percentagem diminuída em várias categorias das variáveis em estudo, o que, de algum modo, torna as categorias menos representativas e diminui a possibilidade de se encontrar diferenças e associações estatisticamente significativas (Field, 2005), pelo que não se poderá dissociar os resultados obtidos do diminuído número de respostas alcançadas. Este resultado poderia não assumir a mesma relevância se o estudo se tivesse concentrado na investigação das variáveis no contexto de apenas uma organização ou de um conjunto limitado de organizações, já que, deste modo, estariam à partida garantidas condições de homogeneidade em relação a algumas variáveis, como o setor de atividade e a nacionalidade da empresa, permitindo uma melhor compreensão da realidade dos colaboradores atendendo a este conjunto de aspetos.

Os resultados permitem concluir que o sexo feminino (57,3%) se encontra maioritariamente representado no estudo, embora com uma diferença pouco relevante. No que respeita às idades, os respondentes são na sua maioria jovens, já que cerca de 30% dos respondentes tem até 30 anos, 47% até 40 anos e só 23% tem mais de 40 anos. Este resultado poderá ter sido influenciado pelo formato do instrumento de recolha de dados que, sendo de preenchimento *online*, poderá não ser familiar a elementos mais velhos, que poderão ter menor domínio das novas tecnologias, por oposto ao que acontece com as gerações mais jovens. Em relação à escolaridade, pode afirmar-se que os respondentes se caracterizam por um nível de formação superior, já que apenas 27,6% do grupo tem formação inferior a bacharelato e 22,3% tem formação pós licenciatura. O estado civil casado/a ou em união de facto é, claramente, a categoria mais representada com 55,5% dos elementos, sendo os restante na sua maioria

solteiros. O número de respondentes com e sem filhos é semelhante, havendo uma boa distribuição por estas categorias. Dos que têm filhos, a maioria tem apenas 1 (53,7%). O Norte é a região mais representada, consistindo em 47,3% dos elementos, seguido de Lisboa e Vale do Tejo, com 32,8% de respostas.

No que concerne aos dados sócio organizacionais, verifica-se que a maioria do grupo se encontra a trabalhar em empresas nacionais (89,3%). Das empresas estrangeiras, a operar em Portugal que integraram o estudo, a maioria é de origem Europeia (78,8%), apesar da referência a 2 Asiáticas e 9 dos Estados Unidos da América. Devido à diminuída percentagem de empresas estrangeiras no estudo, não foram analisadas diferenças ou associações em função do país de origem destas empresas. No que concerne à função exercida, há uma clara distinção das categorias “Quadros Superiores” (28,2%) e “Pessoal Administrativo e Similares” (27,2%), o que se revela surpreendente quando comparado com a percentagem de “Outras Profissões” (4,5%), já que seria esperado, também em função da relação entre o número de empresas contactadas e o total de colaboradores que englobam (9 475 e 330 162, respetivamente), que as respostas relativas às funções estivessem distribuídas de modo a verificar-se uma menor percentagem na categoria “Quadros Superiores” e maior percentagem distribuída pelas restantes categorias, inclusive nas “Outras Profissões”. Em relação ao tempo de experiência na função na empresa, metade do grupo exerce funções na empresa atual há menos de 5 anos, sendo que 69% dos respondentes colabora com a organização há menos de 10 anos, Isto poderá ser facilmente compreendido, se considerarmos que 62% dos respondentes tem menos de 35 anos e formação superior, já que os indivíduos com formação superior tendem a integrar o mercado de trabalho mais tarde que os indivíduos que não prosseguem os estudos. No que diz respeito ao período de experiência total na função (contemplando o período na empresa atual e noutras, quando se aplica) verifica-se que a maioria dos respondentes (86%) tem um período total de experiência na função inferior a 15 anos. Quanto à situação laboral dos respondentes, a maioria (74,2%) beneficia de contrato sem termo, o que significa que um número significativo de respondentes não se encontra em situação precária, pelo menos no que respeita aos direitos e deveres legais associados aos contratos de trabalho, ao contrário do que acontece com outras modalidades, como a prestação de serviços, os estágios ou até as bolsas. Relativamente ao salário anual bruto, destaca-se o facto de a maioria dos colaboradores (73,2%) ter um salário anual inferior a 20 000€, o que representa um salário mensal bruto inferior a 1500€. Porém, da totalidade da

amostra cerca de um quarto (27,4%) auferir de um ordenado anual até 10 000€ anuais, o que corresponde a níveis salariais inferiores a 750€ mensais brutos. Destaca-se que apenas 5,6% dos inquiridos recebe um salário anual bruto superior a 40 000€. Por último, no que concerne ao setor de atividade das empresas, as frequências encontram-se distribuídas pelas muitas categorias de resposta (19). A análise permite verificar que as “Indústrias Transformadoras” (12,8%) e o “Comércio por grosso e a retalho; e reparação de veículos automóveis e motociclos” (15,7%) apresentam as maiores frequências, à semelhança da opção “Outras” (14,8%), o que é indicativo de que esta percentagem de inquiridos não foi capaz de identificar o setor de atividade em que colabora.

Do conjunto de dados explorados importa referir que os respondentes se caracterizam por um nível de formação elevado, dos quais uma percentagem significativa desempenha funções características de “Quadros Superiores”. Estes dados são especialmente relevantes quando se considera a reduzidíssima taxa de respostas ao questionário e o facto de terem sido as empresas o meio escolhido para obter a participação dos colaboradores. Estes dados poderão indicar que os questionários foram preenchidos e testados pelos indivíduos que receberam o *e-mail* de pedido de colaboração (diretores de departamento e direção), que após o seu preenchimento, estima-se na maioria das vezes, não reenviaram o pedido de participação para os colaboradores, o que também é sustentado pelo reduzido número de empresas (32) que solicitaram o acesso aos resultados. Este facto poderá ser justificado pela temática abordada no estudo, que se revela sensível e pertinente, num momento em que as organizações gerem orçamentos restritos, gozam de menor apoio ao crédito e se encontram num contexto económico de retração. Quando se contempla a variável “salário anual”, este argumento adquire maior sustentação atendendo a que apenas 11% dos respondentes auferem de ordenados anuais superiores a 30 000€, o que poderá ser indicativo de que mesmo no contexto dos “Quadros Superiores”, bastantes indivíduos não gozam de um salário anual elevado.

## **8.2. Discussão dos resultados relativos a quão os colaboradores se sentem recompensados (Objetivo1)**

O primeiro objetivo do estudo consiste em avaliar o quão os colaboradores se sentem recompensados pelas organizações em que colaboram, sendo este ponto abordado de forma direta. Apesar de ter sido esta a estratégia implementada, outras poderiam ter sido adotadas,

como por exemplo, a exploração de um conjunto de itens, cuja soma dos mesmos se poderia refletir no maior ou menor grau de recompensação por parte dos colaboradores. No entanto, e porque esta estratégia exigiria uma abordagem diferente ao tema, optou-se por questionar diretamente os colaboradores.

A média das respostas obtidas (2,67 em 5) permite concluir que não estamos na presença de um grupo que se sinta verdadeiramente recompensado. A maioria das respostas (69,5) situa-se entre os níveis “pouco recompensado” e “recompensado”, sendo que 11,8% do grupo admite estar “nada recompensado”. Este dado é de elevada relevância, especialmente se considerarmos que alguns autores (Thompson, 2002; Armstrong, 2006) sugerem que os colaboradores que se sentem mais valorizados e recompensados pela organização apresentam maior compromisso com a mesma. Este dado suscita curiosidade relativamente à realidade das organizações em que o grupo de respondentes está inserido, especialmente no que concerne a indicadores de desempenho organizacional, como: eficácia, níveis de crescimento e de rentabilidade.

Quando analisado o nível de recompensação à luz de algumas variáveis independentes, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre algumas categorias, em particular para as variáveis filhos e número de filhos. A análise dos *mean ranks* permite evidenciar que são os respondentes com “filhos” e, destes, com “2 ou mais filhos” que se encontram mais recompensados. Algumas hipóteses podem ser apontadas, nomeadamente, estes respondentes poderão gozar de um conjunto de recompensas que lhes permite sentirem-se mais recompensados pela organização, o que não foi possível explorar já que os resultados não se revelaram adequados à realização de uma Análise de Componentes Principais. Destes resultados se depreende que seria interessante explorar de que forma o nível de satisfação dos colaboradores varia em função da interação entre as recompensas recebidas e a existência ou não de filhos e o número de filhos. Uma outra hipótese prende-se com a possibilidade de estes colaboradores terem níveis de exigência menos elevados face às recompensas que auferem e realizarem uma avaliação mais positiva do quanto se sentem recompensados.

Outras variáveis que revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas são a “nacionalidade”, a “função” e o “salário anual bruto”. Relativamente à nacionalidade, os respondentes que colaboram com empresas estrangeiras apresentam maior nível de recompensação por comparação aos que colaboram com empresas portuguesas. Este dado é



interessante, especialmente se consideramos que, dos 485 respondentes, apenas 52 colaboram com empresas estrangeiras. Estes dados indicam que as empresas estrangeiras a operar em Portugal promovem recompensas que estão mais de acordo com as necessidades dos colaboradores, o que não implica necessariamente que promovam salários mais elevados, visto que este estudo explora as recompensas de uma perspetiva mais ampla. Em relação à função, verificam-se dados interessantes. Por um lado, os colaboradores de “profissões científicas e intelectuais” apresentam maior satisfação que a categoria “Outras profissões”, e a categoria “Quadros superiores” apresenta maior nível de satisfação que as categorias “Técnico e Profissionais de Nível Intermédio” e “Pessoal Administrativo e Similares”. Da categoria “Profissões Científicas e Intelectuais” fazem parte Engenheiros, Arquitetos, Psicólogos, Técnicos de Formação, Professores de Ensino Secundário e Superior (IEFP, 2013), entre outros, sendo que estas são algumas das profissões que caracterizam o grupo de respondentes. Da categoria “Quadros Superiores” fazem parte profissões relacionadas com a direção de departamentos, como Diretor Geral, Diretor de Produção, Diretor Financeiro, Diretor Administrativo, Diretor de Recursos Humanos (IEFP, 2013), que foram algumas das profissões observadas no grupo em estudo. Uma explicação que poderá invocar-se para explicar estas diferenças baseia-se nas teorias desenvolvidas por Maslow (citado por Cunha e colaboradores, 2007) e de Herzberg (2003). O primeiro autor defende que os indivíduos evoluem no sentido crescente da satisfação das necessidades culminando nas necessidades de auto-realização, o que no contexto do trabalho, e aludindo à teoria de Herzberg, pode contemplar a oportunidade para desenvolver um trabalho autónomo, de responsabilidade, que permita o desenvolvimento de competências, aspetos claramente inerentes às profissões incluídas nas duas categoriais que se destacam e apresentam maior nível de recompensação, em relação a algumas das outras categorias.

Relativamente ao “salário anual bruto”, as diferenças estatisticamente significativas encontradas revelam que os respondentes com salários entre os “30 000€ a 40 000€” e “mais de 40 000€” se encontram significativamente mais recompensados que os respondentes que auferem “até 10 000€”. Por outro lado, a categoria “mais de 40 000€” revela também um nível de recompensação significativamente superior às categorias “10 001€ a 20 000€” e “20 000€ a 30 000€”. As conclusões que se podem retirar destes dados enfatizam o papel do dinheiro, a compensação, no nível de recompensação sentida, sendo que os que auferem de maior salário “mais de 40 000€” são os que se sentem mais recompensados e os que auferem de menor

salário “até 10 000€” são os que se sentem menos recompensados. Estes dados estão de acordo com o defendido por Lawler III (1966), que destaca o papel do dinheiro enquanto motivador do comportamento humano. O autor sugere que o dinheiro é, no contexto organizacional, um indicador do valor do colaborador para a empresa e uma importante forma de reconhecimento, pelo que deve ser utilizado como estratégia de recompensa e reconhecimento, especialmente associado ao desempenho. Este estudo não incide sobre a motivação dos colaboradores, mas é possível perceber que o salário se relaciona com o nível de recompensação sentido pelos colaboradores, pelo que seria interessante relacionar esta variável com o grau de motivação sentido pelos mesmos.

Desta análise podem-se concluir vários aspetos relevantes: os respondentes não se sentem positivamente recompensados pelas organizações em que colaboram; os elementos com filhos e com 2 ou mais filhos sentem-se mais recompensados; os que colaboram com empresas estrangeiras sentem-se mais recompensados; e a função e o salário relacionam-se com o nível de recompensação sentido, o que realça a importância quer da compensação quer de outros fatores associados ao desempenho das tarefas, diretamente relacionados com outras categorias de recompensas, como o desenvolvimento de carreira e o desempenho (Armstrong e Brown, 2006; WorladWork, 2007).

### **8.3. Discussão dos dados relativos às recompensas recebidas (objetivo 2)**

A análise dos dados relativos às recompensas recebidas pelo grupo, pelo modo como foram recolhidos, não possibilita a realização de testes estatísticos que permitam estabelecer diferenças ou associações significativas, pelo que, apenas se pode realizar uma análise descritiva. Esta dificuldade poderia ter sido ultrapassada se, aquando do desenho do estudo, se tivesse explorado as recompensas recebidas através de uma escala de avaliação com diferentes níveis, questionando em que grau os colaboradores recebiam essas recompensas.

A análise descritiva das recompensas permite concluir sobre alguns aspetos. Em primeiro lugar, verifica-se que, quanto ao número de recompensas recebidas, mais de 50% dos respondentes beneficiam de apenas 15 das 45 recompensas apresentadas (recompensas com percentagem superior a 50% na opção “benefício”). Nestas incluem-se: ao nível da compensação, o ordenado base; ao nível dos benefícios, o pagamento por parte das organizações de obrigações legais; ao nível do equilíbrio vida-trabalho, a flexibilidade na gestão

do horário e na gestão das férias; ao nível das oportunidades de carreira e desenvolvimento, a formação no posto de trabalho e formação técnica; e, relativamente ao desempenho e reconhecimento identifica-se os agradecimentos, os elogios e o *feedback* do desempenho (WorldatWork, 2007). Outras seis recompensas que não fazem parte do modelo desenvolvido pela WordlatWork, mas que foram fortemente salientadas nas entrevistas exploratórias e estão entre as recompensas mais recebidas pelos colaboradores são: bom ambiente de trabalho, facilidade no acesso às chefias, comunicação frequente por parte dos colaboradores aos responsáveis, comunicação frequente por parte dos responsáveis aos colaboradores; segurança no posto de trabalho; e, orgulho pela pertença à organização. Este dado reforça a relevância de estas recompensas terem sido incluídas no questionário apesar de não estarem presentes no modelo de referência. Confirma igualmente que um estudo adequado das recompensas dos colaboradores deve obedecer a um conjunto de especificidades do país de origem, pelo que se revela importante o desenvolvimento de um modelo adequado à realidade portuguesa. Em relação às recompensas assinaladas como sendo auferidas pela maioria dos elementos do grupo, importa agora perceber se estão de acordo com as distinguidas como preferenciais pelos colaboradores, o que será explorado no próximo ponto.

Quando se analisa as recompensas que a maioria dos colaboradores não recebe e, explorando aquelas cuja percentagem é superior a 75%, verifica-se que as menos ajustadas à realidade do grupo em estudo são as seguintes: comissões, prémios em dinheiro por sugestões ou ideias, prémios pontuais em dinheiro, participação nos lucros da empresa, programas de aquisição ou participação em ações e pagamento de horas extra, no que diz respeito à categoria compensação; comparticipação em plano de poupança reforma e comparticipação em seguro de vida, relativos aos benefícios; apoio a despesas de educação dos filhos, gabinete de atendimento médico, enfermagem ou psicológico e promoção ou comparticipação em serviços de bem-estar e saúde, na categoria equilíbrio vida-trabalho; prémios de reconhecimento, plano de progressão na carreira, ofertas de emprego internas e estágios em outras empresas do grupo relativamente à categoria desempenho e reconhecimento; sessões de *coaching/mentoring*, no âmbito das oportunidades de carreira e desenvolvimento; e por último, aumento de ordenado frequente, que não se encontra contemplado no modelo da WorldatWork (2007). Mais uma vez, importa perceber se, apesar de poucos colaboradores receberem estas recompensas, se as mesmas gozam ou não das suas preferências.

De forma sucinta podemos concluir que, de modo geral, os elementos do grupo em estudo recebem um reduzido número de recompensas, sendo que a maioria destas não envolve um aumento de custos diretos com os colaboradores, como: flexibilidade na gestão do horário e na gestão das férias; orgulho pela pertença à organização; segurança no posto de trabalho; comunicação frequente por parte dos colaboradores aos responsáveis; colaboração frequente por parte dos responsáveis aos colaboradores, agradecimentos, elogios e *feedback* do desempenho.

#### **8.4. Discussão dos dados relativos às recompensas preferidas (objetivo 3)**

No que concerne às recompensas preferidas pelos colaboradores, foram desenvolvidos, como já foi explicado, dois grupos de questões. A análise da primeira questão permite verificar que as recompensas com média superior a 3,5 (em 5), que representam pelo menos 80% das respostas positivas, que se situam entre “importante” e “totalmente importante” são as seguintes: agradecimentos por parte dos responsáveis ou chefias, bom ambiente de trabalho, comunicação frequente por parte dos responsáveis, comunicação frequente por parte dos colaboradores, segurança no posto de trabalho, flexibilidade na gestão do horário e flexibilidade na gestão das férias, facilidade no acesso às chefias, ordenado base, pagamento de obrigações legais, *feedback* do desempenho, orgulho por pertencer à empresa/grupo, formação no posto de trabalho e formação técnica - este conjunto de recompensas coincide com as recompensas que revelaram maior percentagem de resposta na opção “benefício desta recompensa”. Dentro do conjunto de recompensas preferidas com média superior a 3,5 que contemplam o conjunto de recompensas que os colaboradores beneficiam em menor percentagem, estão o aumento de ordenado frequente, os prémios de reconhecimento, o pagamento de horas de trabalho extra e o plano de progressão na carreira. As restantes recompensas preferidas pelos colaboradores (média superior a 3,5) não se enquadram nos conjuntos de recompensas mais e menos recebidas e consistem em: subsídio ou apoio a deslocações, prémios em dinheiro em função do desempenho, o programa de sugestões ou ideias, possibilidade de progressão na carreira, participação em formações, cursos ou especializações e elogios por parte dos responsáveis ou chefias.

A análise destas recompensas permite concluir que as preferências dos colaboradores incidem sobre um conjunto amplo de recompensas, distribuídas pelas 5 categorias do modelo

da WorldatWork (2007) e integram ainda um conjunto de recompensas que não se enquadram neste modelo e que foram obtidas através das entrevistas. Também é possível depreender que, apesar de o grupo de respondentes receber algumas das recompensas preferidas, não auferem da maior parte, o que se revela congruente com o nível de recompensação sentido pelos respondentes, cuja média se situa em 2,67, ou seja, entre “pouco recompensado” e “recompensado”. É ainda possível verificar que das recompensas preferidas as que são auferidas pelo grupo, em maioria caracterizam-se por envolverem menores custos diretos com a promoção das mesmas por parte das organizações, como: agradecimentos, bom ambiente de trabalho, comunicação frequente por parte dos responsáveis, comunicação frequente por parte dos colaboradores, segurança no posto de trabalho, orgulho pela pertença à empresa/grupo, flexibilidade na gestão do horário e das férias e elogios. Já as restantes recompensas distinguidas pelo grupo envolvem, por parte das organizações, um aumento dos custos diretos com os colaboradores, nomeadamente: aumento de ordenado frequente, pagamento de horas de trabalho extra, subsídio ou apoio a deslocações, prémios em dinheiro em função do desempenho, prémios de reconhecimento, participação em formações, cursos ou especializações, formação no posto de trabalho, formação técnica, possibilidade e plano de progressão na carreira. No conjunto, estes dados revelam que as organizações em que os respondentes estão integrados tendem a promover mais recompensas que envolvem menores custos, o que apesar de importante, já que estão entre as preferências dos colaboradores, não é suficiente, uma vez que os colaboradores revelam necessidades superiores e evidenciam um nível de recompensa insatisfatório.

Seria interessante explorar estas preferências à luz das variáveis independentes, mas não foi possível pela impossibilidade de realizar a Análise dos Componentes Principais. Estas análises poderiam permitir compreender como as recompensas preferidas variam em função do salário anual, da escolaridade, da função, entre outras.

Apesar de na questão explorada se ter verificado que 24 recompensas gozam da preferência de mais de 80% do grupo, a questão não permite compreender quais destas são as mais importantes. Para responder a este objetivo desenvolveu-se o último grupo de questões, em que os colaboradores eram convidados a hierarquizar as 10 recompensas mais valorizadas. As respostas permitem verificar que as mais valorizadas são, por ordem de importância: bom ambiente de trabalho, aumento de ordenado frequente, agradecimentos, flexibilidade na gestão

do horário, comparticipação em formações, cursos ou especializações, *feedback* do desempenho, ordenado base, comparticipação em seguro de saúde, elogios por parte dos responsáveis ou chefias e atividades de convívio. Destas, 5 estão na lista das recompensas recebidas pelos colaboradores. Das restantes, o aumento frequente de ordenado, a comparticipação em seguro de vida e a comparticipação em formações, especializações ou cursos envolvem um aumento do orçamento organizacional para compensação e benefícios, mas as 2 restantes, atividades de convívio e elogios, não requerem mais gastos e ainda assim não estão entre as mais recebidas pelos colaboradores, pelo que não se compreende a sua ausência. Algumas explicações poderão passar por uma possível desvalorização das organizações face a estas recompensas e do seu impacto nos colaboradores e na organização, ou ainda no desenvolvimento de culturas que não favorecem este tipo de comportamentos, o que realça o interesse de, num estudo posterior, se explorar também a cultura organizacional, de forma a estabelecer relação com as recompensas auferidas. A este propósito destaca-se um artigo de Von Glinow (1985), em que a autora destaca que existe uma interdependência entre o sistema de recompensas das organizações e a cultura em que está integrado.

Analisou-se também o *ranking* obtido em função das variáveis independentes. Os dados não estão associados a diferenças estatisticamente significativas (que não puderem ser estudadas), sendo apenas indicativos das preferências de cada categoria. Do conjunto de dados disponíveis destaca-se o facto de a primeira recompensa (bom ambiente de trabalho) ser comum a todos os colaboradores e de a segunda (aumento de ordenado frequente) ser comum à maioria das categorias, exceto para: os colaboradores com "mais de 40 anos" e "mais de 40 000€" que privilegiam o ordenado base; e, os que auferem entre "30 001€ a 40 000€", que preferem a viatura de serviço para uso pessoal. Em relação à terceira posição, a maioria mantém a preferência pelos agradecimentos, excetuando: os que têm "mais de 45 anos" e os que recebem "mais de 40 000€", que valorizam mais o orgulho pela pertença à organização; os que têm "mais de 45 anos" privilegiam o aumento de ordenado frequente", tal como os que auferem entre "30 001€ a 40 000€" e os que têm "outras modalidades" na situação laboral; os "divorciados ou viúvos" colocam em terceira posição a comparticipação em formações, assim como os respondentes da região "Centro" e os que têm "mais de 20 anos" de experiência total na função; os que pertencem a empresas estrangeiras preferem "formação técnica"; os quadros superiores colocam em terceiro lugar o "ordenado base", tal como os que têm "mais de 15 a 20

anos” e “mais de 20 anos” de experiência na função na empresa e os que têm “mais de 15 anos a 20 anos” de experiência total na função.

Os dados permitem concluir que há outras recompensas, para além das 10 gerais, que ocupam o *top* 10, quando analisadas em função das categorias. Destas, o mais relevante a destacar prende-se com o facto de que, os que ganham “até 10 000€” terem preferência pelo pagamento de horas extra, o que se compreende já que auferem de um ordenado reduzido; os que usufruem de “outras modalidades” ao nível da situação laboral destacam a importância da segurança no posto de trabalho, o que se revela congruente com o facto de serem indivíduos que experienciam de condições mais precárias. Os mais jovens também incluem esta recompensa nas suas preferências. O estudo de Kovach (1986) indica que são os grupos com menores rendimentos que manifestam preferência pelos “bons ordenados”. Curiosamente, no grupo em estudo, a maioria das categorias destaca o ordenado base, embora os que auferem de salário mais baixo não revelem esta preferência no *top* 10. No entanto, importa destacar que “ordenado base” não significa o mesmo que “bons ordenados”, pelo que não será adequado comparar de forma linear os resultados dos estudos. Ainda assim, esta desvalorização do ordenado base por parte dos que recebem menos dinheiro poderá justificar-se justamente por isso, ou seja, por ganharem pouco dinheiro desvalorizam essa componente e privilegiam outras, no caso do grupo em estudo, o pagamento de horas extra, como complemento a este reduzido ordenado. Apesar disto, salienta-se que este grupo, à semelhança de todas as outras categorias, privilegia o aumento de ordenado frequente, assim como no estudo de Kovach (1986) todos os grupos privilegiam os “bons ordenados”. Em relação à segurança no posto de trabalho, no estudo de Kovach (1986), esta recompensa é preferida pelos que auferem menos dinheiro e no presente estudo integra-se na categoria dos que gozam de “outras modalidades” de contrato de trabalho, às quais estará associado condições de trabalho mais precárias e um vínculo menos seguro com a organização com que colaboram.

Os elementos do estudo com filhos atribuem maior relevância ao apoio a despesas de educação, tal como os que têm entre 10 a 20 anos de experiência de função na empresa e na totalidade, o que poderá justificar-se por estes colaboradores estarem associados a uma fase desenvolvimental em que decorre a construção e manutenção do agregado familiar, incluindo maior dependência financeira dos filhos, pelo que o apoio a despesas de educação se revela importante.

É de destacar o facto de serem os colaboradores com mais experiência na função, “mais de 20 anos”, (na empresa e na totalidade) a evidenciar preferência por comparticipação em planos poupança reforma e seguro de vida, evidenciando que os colaboradores com mais anos de experiência profissional poderão já estar mais preocupados com a sustentabilidade financeira após o período de trabalho e com a proteção familiar. Este dado revela-se congruente com o estudo de Schuster (1969), no qual o autor verificou que são os colaboradores com mais experiência que privilegiam os planos de reforma e médico. O estudo da WorldatWork (2010) destaca também que são os trabalhadores mais velhos e com mais anos de experiência que valorizam mais os benefícios, categoria em que estes planos são integrados. A este propósito importa referir que neste estudo a comparticipação em seguro de saúde se revelou como uma recompensa relevante integrando a preferência da maioria das categorias, especialmente dos que auferem níveis salariais mais baixos.

Deve notar-se que apesar de algumas semelhanças entre o estudo atual e os explorados na literatura, estes diferem de forma bastante significativa, especialmente no que concerne à metodologia e recompensas exploradas. O estudo de Schuster (1969) explora apenas as preferências em termos de compensação e benefícios, o estudo de Kovach (1986) incide sobre as preferências ao nível de dez recompensas que são bastante diferentes das envolvidas no presente estudo, a título de exemplo, “trabalho interessante”, “lealdade para com os colaboradores” “boas condições de trabalho”, entre outras. Por outro lado, o estudo da WorldatWork (2010) procura estabelecer uma ordem de preferência entre as categorias compensação, benefícios e equilíbrio vida-trabalho, sem que sejam explicitadas as recompensas especificamente trabalhadas em cada uma das categorias. O facto de não terem sido encontrados na literatura estudos que apresentem uma metodologia semelhante à implementada e a exploração das recompensas a partir de uma abordagem mais ampla, não diminui a relevância deste estudo já que, assumindo um carácter exploratório apresenta um conjunto de resultados relevantes que poderão ser melhor explorados em estudos subsequentes.



## 9. CONCLUSÃO

O estudo apresentado foi desenvolvido no sentido de explorar um conjunto de aspetos relacionados com as recompensas, nomeadamente, o quanto o grupo de respondentes se sente recompensado, quais as recompensas que recebe e quais as preferenciais. A pertinência destes objetivos assenta na existência de modelos de recompensas que consideram uma ampla variedade de recompensas e defendem que se trata de uma abordagem com um conjunto de vantagens superiores às que se restringem à manipulação da compensação e dos benefícios. A exploração do tema à luz das recompensas totais foi desenvolvida no sentido de obter resultados que possam constituir uma ferramenta útil no apoio às decisões em torno do sistema de recompensas nas organizações.

Em síntese, o estudo permitiu concluir que o grupo de respondentes apresenta um nível de satisfação diminuído (2,67, em 5), evidenciando-se diferenças significativas quanto ao nível de recompensação em diferentes categorias. Em particular, os respondentes com filhos e com dois ou mais filhos sentem-se mais recompensados, assim como os respondentes de empresas estrangeiras. Em relação ao salário anual verificou-se que o grupo com maior salário se sente mais recompensado e os que auferem de salários mais baixos são os que se encontram menos recompensados. Os elementos que pertencem à categoria profissional “Quadros Superiores” também se sentem mais recompensados que as restantes categorias.

O ordenado base, o pagamento de obrigações legais, a flexibilidade na gestão do horário, a flexibilidade na gestão das férias, a formação no posto de trabalho, a formação técnica, o *feedback* do desempenho, o bom ambiente de trabalho, a facilidade no acesso às chefias, a comunicação frequente por parte dos colaboradores aos responsáveis, a comunicação frequente por parte dos responsáveis aos colaboradores, a segurança no posto de trabalho, os elogios por parte dos responsáveis, os agradecimentos e o orgulho pela pertença à organização consistem nas 15 recompensas recebidas por mais de 50% do grupo de respondentes. Das quais algumas fazem parte do conjunto de recompensas favoritas dos colaboradores. Para além destas, o aumento de ordenado frequente, o pagamento de horas extra, os prémios de reconhecimento, os prémios em dinheiro em função do desempenho, a comparticipação em formações, o programa de sugestões, a possibilidade e o plano de progressão na carreira e o subsídio ou apoio a deslocações completam o conjunto de recompensas preferidas de 80% dos

respondentes. O estudo permitiu estabelecer um *ranking* com as 10 recompensas preferidas dos colaboradores, que incluem: bom ambiente de trabalho, aumento de ordenado frequente, agradecimentos, flexibilidade na gestão do horário, comparticipação em formações, *feedback* do desempenho, ordenado base, comparticipação em seguro de saúde, elogios e atividades de convívio; e, possibilitou analisar as preferências das variáveis em estudo em relação a este *top* 10.

No conjunto, os dados obtidos no estudo revelam um panorama pouco positivo em relação à satisfação dos colaboradores e à quantidade e variedade de recompensas auferidas, e permitem realçar a preferência dos colaboradores por um conjunto alargado de recompensas.

Este estudo apresenta alguns contributos. De um ponto de vista teórico representa um contributo para as lacunas existentes na literatura portuguesa relativamente aos estudos das recompensas, explorados a partir de uma perspetiva de recompensas totais, e ao estudo das recompensas preferenciais, sendo possível concluir que são necessários mais estudos que explorem modelos de recompensas totais no contexto português, já que as preferências dos colaboradores apontam nesse sentido. Do ponto de vista prático, os resultados obtidos poderão ser considerados pelos profissionais de Recursos Humanos nas decisões em torno dos sistemas de recompensa, já que foi possível identificar algumas tendências preferenciais em função de um amplo conjunto de variáveis e categorias.

O estudo apresenta também algumas implicações que limitam a generalização dos dados. O aspeto mais revelante é o facto de a população em estudo não ser o conjunto dos colaboradores portugueses do setor privado, mas antes uma população mais restrita que resultou de critérios de seleção implementados. Destaca-se também o facto de o estudo ser constituído por um grupo de respondentes reduzido, o que não contribuiu para uma adequada representatividade dos vários setores de atividade em estudo.

O estudo permitiu compreender que esta é uma área de estudo fértil, pelo que se considera apropriado apresentar algumas sugestões para investigações futuras. Um foco de interesse possível passaria pela exploração e comparação das recompensas preferidas pelos colaboradores do setor privado e do setor público. Atendendo ao reduzido número de recompensas promovidas pelas organizações e ao elevado e variada quantidade de recompensas alvo das preferências dos colaboradores, poderia ser relevante explorar este tema a partir da perspetiva das próprias organizações, de modo a compreender que recompensas

consideram as organizações que os colaboradores mais valorizam, contrastando esses dados com os obtidos através dos colaboradores. A análise de dados revelou que seria interessante relacionar os resultados obtidos com outras variáveis, em particular o nível de recompensação dos colaboradores e as recompensas recebidas com a cultura organizacional das organizações em que os colaboradores trabalham. Do mesmo modo revelar-se-ia interessante relacionar estas variáveis com indicadores de desempenho organizacional, de forma a compreender como os resultados das organizacionais podem variar em função do nível de recompensação dos colaboradores. Os resultados obtidos ainda realçam a necessidade de desenvolvimento de um modelo de recompensas totais adequado à população portuguesa, já que foi possível concluir que o grupo de respondentes privilegia uma ampla variedade de recompensas, sendo que algumas das recompensas avaliadas não integram os modelos de recompensas totais apresentados na revisão da literatura.

Em conclusão, o estudo apresentado representa um importante contributo na Gestão das Recompensas no contexto privado português, contribuindo com dados relevantes que devem ser considerados pelas organizações de forma a proporcionarem recompensas mais ajustadas às necessidades dos colaboradores e desenvolverem sistemas de recompensas que contribuam para uma adequada valorização dos recursos humanos.

## 10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. 3ªed. Braga: Psiquilibrios.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward; making it happen*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*, 2ªed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. 11ª ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.
- Barber, A., & Bretz, R. (2000). Compensation, attraction, and retention. In S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: current research and practice*, (pp. 32–60). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bretz, R., Boudreau, J. & Judge, T. (1994). Job search behaviour of employed managers. *Personnel Psychology*. 47, 275-301.
- Cable, D. & Judge, T. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*. 47, 317-348.
- Camara, P. (2000). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 2ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ªed. Lisboa: RH Editora.
- Decreto-lei nº 49480, de 24.11.69, Artº. 21º
- Fay, C., & Thompson, M. (2001). Contextual determinants of reward systems' success: an exploratory study. *Human Resource Management*, 40(3), 213-226.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*, 2ºed. London: Sage.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. (trabalho original publicado em 1968)

Gerhart, B., & Milkovich, G. (1992). Employee compensation: research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 481-569). 2ªed, Vol 3. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gross, S. & Friedman, H. (2004). Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly*. Third quarter, 7-12.

Hill, M. & Hill, Andrew. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ªed. Lisboa: Edições Sílabo.

Hufnagel, E. (1987). Developing Strategic Compensation Plans. *Human Resource Management*. 26 (1), 93-108.

IEFP(2013). Classificação Nacional de Profissões. IEFP Acedido por <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Documents/INDICE.pdf>, em 02 de Abril de 2013.

Instituto Nacional de Estatística. (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3. Tema de Economia e Finanças. INE, IP: Lisboa. Acedido por [http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf), em 20 de Dezembro de 2012.

Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees*. The Hay Group, Inc.

Kanungo, R. & Mendonça, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*. 31 (1). 21-39.

Kaplan, S. (2005). Total rewards in action: developing a total rewards strategy. *Benefits & Compensation Digest*. August.. 32-37.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*. 18(4), 769 -783.

Kets de Vries, Manfred. (2007). Money, money, money. *Organizational Dynamics*. 36 (3), 231- 243.

Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*. 30(5), 58-65.

Lawler III, E. E. (2011). Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*. 40, 302-309.

Lawler III, E., & Jenkins, Jr. G. (1992). Strategic rewards systems. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1009 – 1055). 2ªed, Vol 3. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Lawler III, Edward. (1966). The mythology of management compensation. *California Management Review*. 9(1), 11-22.

Lawler, E. (1993). Effective Reward systems: strategy, diagnosis and change. *Center for Effective Organizations Publication*. G93-5 (225) Acedido por <http://ceo.usc.edu/pdf/G935225.pdf>, em 05 de Janeiro de 2013.

Locke, E., Feren, D., McCaleb, V., Shaw, K. & Denny, A. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. Duncan, M. Gruenberg, & D. Wallis (eds). *Changes in working life*. New York: Wiley. 363-388.

Loftus, J. (2013). Don't just "show me the Money", show me the total rewards. *CPA Practice Management Forum*. March, 5-17

Manus, TM and Graham, MD (2003) *Creating a Total Rewards Strategy*. New York: American Management Association.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 2º ed. Lisboa: Edições Silabo.

Martins, C. (2011). *Manual de Análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS – saber como decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilibrios Edições.

Milkovich, G. & Newman, J. (2004). *Compensation*. 8ªed. Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.

Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 3ªed. Boston: McGraw-Hill International Edition.

O'Neal, S (1998) The phenomenon of total rewards, *ACA Journal*, 7(3), 18–23.

Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*. 109-119.

Powell, I., Montgomery, M. & Cosgrove, J. (1994). Compensation Structure and Establishment: Quit and Fire Rates. *Industrial Relations*. 33(2). 229-248.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ªed. (J. Marques, M. Mendes & M. Carvalho, Tradução). Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1995).

Rumpel, S., & Medcof, J. (2006). Total rewards: good fit for tech workers. *Research Technology Management*. 49(5), 27–35.

Rynes, S. (1987). Compensation strategies for recruiting. *Topics in Total Compensation*. 2(2). 185-196.

Rynes, S., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*. 43(4), 381-394.

Schuster, Jay. (1969). Another look at compensation preferences. *Industrial Management Review*. 10 (3), 1- 18.

Stajkovic, A. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*. 4 (3), 580-590.

Thompson, P. (2002). *Total Reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Trevor, C., Gerhart, B. & Boudreau, J. (1997), Voluntary *turnover* and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology*. 82 (1), 44-61.

Von Glinow, Mary Ann (1985), Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining professionals. *Human Resource Management*, 24(2), 191-206.

Werner, S., & Ward, S. (2004). Recent compensation research: an eclectic review. *Human Resource Management Review*. 14, 201-227.

WorldatWork, (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

WorldatWork, (2010). Beyond compensation: How employees prioritize total rewards at various life stages. *WorldatWork Research*. SR-03-10. Acedido por <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=37007>, em 14 de Março de 2013.

WorldatWork, (2013) *Work & Life*. 1-8. Acedido por <http://www.awlp.org/awlp/blog/html/blog-wl.jsp>, em 08 de Dezembro de 2013.

[www.linkb2b.pt](http://www.linkb2b.pt)

[www.pai.pt](http://www.pai.pt)

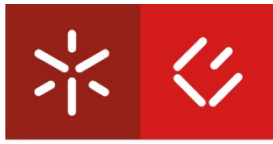
## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE 1 – 1º Contacto**

Pedido de Colaboração em Estudo sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses

Exmo(a). Responsável pela empresa,



### **Universidade do Minho**

O estudo sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses, para o qual solicitamos a colaboração desta empresa, insere-se no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Com este estudo pretende-se conhecer a realidade dos colaboradores Portugueses em relação às recompensas que recebem no âmbito da relação de trabalho e, especialmente, identificar as recompensas que os colaboradores mais valorizam, atendendo a diferentes variáveis sociodemográficas e sócio organizacionais.

Face ao exposto, solicita-se a colaboração desta empresa no sentido de facultar o acesso a colaboradores que possam revelar-se interessados em cooperar com o estudo. Para colaborar necessita apenas de reenviar o *link* abaixo para os colaboradores da empresa.

[https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlzgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI\\_8fA.L339cPnIPpifHZifl2FLFw](https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlzgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI_8fA.L339cPnIPpifHZifl2FLFw)

Todos os dados recolhidos são de acesso restrito aos investigadores do estudo. O questionário é anónimo, as respostas são confidenciais, e não é possível identificar os colaboradores que preencherem os questionários, nem as empresas a que pertencem. Salienta-se que todos os colaboradores, de diferentes departamentos e com diferentes funções, são elegíveis ao preenchimento deste questionário, independentemente do vínculo contratual existente.

Se a sua empresa concordar em colaborar neste estudo e, posteriormente, pretender ter acesso aos principais resultados obtidos, por favor responda a este *e-mail* confirmando a colaboração. Destaca-se que para que este estudo se possa concretizar, a colaboração das empresas contactadas é fundamental.

Estamos disponíveis para prestar esclarecimentos adicionais.

Agradecemos a atenção e colaboração.

Sara Martins, Investigadora  
Carolina Machado, Orientadora

## APÊNDICE 2 – 2º Contacto

Pedido de Colaboração em Estudo sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses

Exmo(a). Responsável pela empresa,



Universidade do Minho

Estamos mais uma vez a contactá-lo para solicitar a colaboração da sua empresa no estudo que estamos a realizar sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses.

Este estudo insere-se no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Tem como finalidade conhecer a realidade dos colaboradores Portugueses em relação às recompensas que recebem no âmbito da relação de trabalho e, especialmente, identificar as recompensas que os colaboradores mais valorizam, atendendo a diferentes variáveis sociodemográficas e sócio organizacionais.

Para colaborar necessita apenas de reenviar o *link* abaixo para os colaboradores da empresa.

[https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlZgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI\\_8fA.L339cPnIPfHZifl2FLFw](https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlZgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI_8fA.L339cPnIPfHZifl2FLFw)

Todos os dados recolhidos são de acesso restrito aos investigadores do estudo. O questionário é anónimo, as respostas são confidenciais, e não é possível identificar os colaboradores que preencherem os questionários, nem as empresas a que pertencem. Salienta-se que todos os colaboradores, de diferentes departamentos e com diferentes funções, são elegíveis ao preenchimento deste questionário, independentemente do vínculo contratual existente.

Se a sua empresa concordar em colaborar neste estudo e, posteriormente, pretender ter acesso aos principais resultados obtidos, por favor responda a este *e-mail* confirmando a colaboração. Destaca-se que para que este estudo se possa concretizar a colaboração das empresas contactadas é fundamental.

Estamos disponíveis para prestar esclarecimentos adicionais.

Agradecemos a atenção e colaboração.

Sara Martins, Investigadora  
Carolina Machado, Orientadora

### **APÊNDICE 3** – Contacto com elementos da rede pessoal de contactos

Pedido de Colaboração em Estudo sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses



**Universidade do Minho**

O estudo sobre as Recompensas dos Colaboradores Portugueses, para o qual solicitamos a sua colaboração insere-se no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Com este estudo pretende-se conhecer a realidade dos colaboradores Portugueses em relação às recompensas que recebem no contexto das suas relações de trabalho e identificar as preferências dos colaboradores em termos de recompensas, atendendo a diferentes variáveis sociodemográficas e sócio organizacionais.

O questionário é anónimo e as respostas são confidenciais. Para colaborar basta preencher o questionário, que está disponível no *link* abaixo.

[https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlZgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI\\_8fA.L339cPnIPpifHZifl2FLFw](https://docs.google.com/forms/d/1tln-ICVaVdmJ3TVn3bR82CrpUvLwgnUlz7mLHlZgKfM/viewform?sid=fbd3ed03f41f6b8&token=ltel6TwBAAA.AvETGhoZTds10kg7OI_8fA.L339cPnIPpifHZifl2FLFw)

Solicita-se ainda que reenvie este questionário para o maior número de pessoas que estejam atualmente a trabalhar ou prestar serviços no setor privado. Qualquer colaborador, de qualquer departamento, independentemente do vínculo contratual existente, pode preencher o questionário, à exceção daqueles que sejam os proprietários das empresas em que trabalham.

A sua participação é fundamental para que este estudo se possa concretizar.

Muito obrigada pela colaboração.

Sara Martins, Investigadora  
Carolina Machado, Orientadora

## **APÊNDICE 4:** Instrumentos de Recolha de Dados - Entrevista Exploratória Semiestruturada

### **Guião da Entrevista Exploratória Semiestruturada**

A presente entrevista consiste na primeira fase de um estudo alargado, em que se pretende identificar as recompensas preferenciais dos colaboradores portugueses no âmbito das suas relações de trabalho. O objetivo destas entrevistas consiste em identificar, junto de cada entrevistado, as recompensas que recebem atualmente; e, explorar as recompensas a que atribuem maior relevância, independentemente de as receberem ou não. Este estudo insere-se no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho.

Sexo: _____	Idade: _____	Casado: _____	Nº filhos: _____
Escolaridade: _____	Profissão: _____		
Setor/Área de Negócio: _____	Anos de serviço na empresa: _____		
Função desempenhada: _____	Anos na função na empresa: _____		
Anos de função no total: _____	Salário Anual (bruto) _____		

1) Atualmente, no âmbito das suas funções, quais as recompensas que a sua organização lhe atribui? (Por favor, refira tudo aquilo que recebe que é considerado recompensa para si)

2) Das recompensas que identificou, indique e procure explicar quais as que são mais valorizadas por si? (aquelas que têm mais significado para si e que contribuem para que se sinta recompensado)

3) Quão recompensado se sente atualmente pela sua organização em função dos serviços que presta? (em termos qualitativos ou caso a pessoa tenha dificuldade em situar-se, de 1 a 10)

4) O que contribui para que se sinta dessa forma? (quer seja uma apreciação positiva, como negativa)

5) O considera que o poderia fazer-se sentir mais recompensado pela organização em que trabalha? (o que considera que poderia ou deveria receber e não está a acontecer)

6) Idealmente, indique o conjunto de recompensas que gostaria de receber, considerando as funções que exerce.

7) No que respeita ao tema das recompensas, existe uma distinção entre recompensas monetárias (que envolvem transação de dinheiro ou custos financeiros indiretos suportados pela empresa) e recompensas não monetárias (que não envolvem dinheiro e estão mais relacionadas com a experiência e a relação de trabalho). No âmbito das suas funções, indique o significado que atribui a cada uma destas categorias de recompensas.

8) Ao nível das recompensas monetárias, quais as que têm mais significado para si e contribuem para que se sinta recompensado?

9) Ao nível das recompensas não monetárias, quais as que têm mais significado para si e contribuem para que se sinta recompensado?

## APÊNDICE 5: Instrumentos de Recolha de Dados – Questionário

28/04/13

As Recompensas dos Colaboradores Portugueses

### As Recompensas dos Colaboradores Portugueses

Com este questionário pretende-se identificar as principais recompensas que os colaboradores recebem no âmbito da relação de trabalho e analisar as recompensas que mais valorizam.

Os dados recolhidos através deste questionário serão utilizados para tratamento estatístico, no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Só os investigadores responsáveis pelo estudo terão acesso às respostas.

Este questionário é anónimo e as respostas confidenciais.

**\*Obrigatório**

### Dados Sócio-Demográficos

**Sexo \***

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**Idade \***

**Escolaridade \***

- ☐ 4º Ano  
☐ 6º Ano  
☐ 8º Ano  
☐ 12º Ano  
☐ Bacharelato  
☐ Licenciatura  
☐ Pós-Graduação  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento  
☐ Pós-Doutoramento

**Estado Civil \***

- ☐ Solteiro/a  
☐ Casado/a/União de facto  
☐ Divorciado/a  
☐ Viúvo/a

**Tem filhos? \***

- ☐ Sim  
☐ Não

**Quantos filhos?**

**Indique a região em que habita: \***

- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Norte
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

## Dados Sócio-Profissionais

**A empresa em que trabalha é: \***

- ☐ Privada
- ☐ Pública
- ☐ Outra:

**A empresa em que trabalha é de nacionalidade: \***

- ☐ Portuguesa
- ☐ Estrangeira

**Se a empresa em que trabalha é de nacionalidade estrangeira, indique o país de origem.**

**Qual a função que desempenha nesta empresa? \***

**Há quantos anos exerce esta função nesta empresa? \***

**Indique o setor de atividade da empresa em que trabalha \***

Deve indicar o setor de negócio a que se dedica a empresa em que trabalha e não qual a sua função na empresa.

- ☐ Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- ☐ Indústrias Extrativas
- ☐ Indústrias Transformadoras
- ☐ Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- ☐ Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição
- ☐ Construção
- ☐ Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos
- ☐ Transportes e armazenagem

- ☐ Alojamento, restauração e similares  
☐ Atividades de informação e de comunicação  
☐ Atividades financeiras e de seguros  
☐ Atividades Imobiliárias  
☐ Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares  
☐ Atividades administrativas e dos serviços de apoio  
☐ Educação  
☐ Atividades de saúde humana e apoio social  
☐ Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas  
☐ Outras Atividades de serviços  
☐ Outra:

**Considerando a totalidade da sua experiência de trabalho, quantos anos de experiência tem nesta função? \***

Indique há quantos anos desempenha esta função considerando o tempo de trabalho nesta empresa e o tempo de trabalho noutras empresas em que desempenhou a mesma função.

**Qual a sua situação laboral atual? \***

- ☐ Contrato sem termo  
☐ Contrato a termo certo  
☐ Contrato a termo incerto  
☐ Contrato de trabalho a tempo parcial (part-time)  
☐ Trabalho temporário  
☐ Prestação de Serviços (Recibos Verdes)  
☐ Outra:

**Indique o valor aproximado do seu salário anual bruto. \***

Indique o valor anual bruto que aufera por parte da empresa em que trabalha, contemplando os ordenados, subsídios, comissões e prémios que poderá receber.

## Recompensas Recebidas

Nesta secção pretende-se recolher informações sobre as recompensas que recebe por parte da empresa em que trabalha.

Tendo em consideração a escala apresentada, indique o quanto se sente atualmente recompensado/a pela empresa em que trabalha. \*

Nada Recompensado/a	Pouco Recompensado/a	Recompensado/a	Bastante Recompensado	To Recc
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

























**De seguida é apresentado um conjunto de recompensas que as empresas podem proporcionar aos colaboradores no âmbito da relação de trabalho. Indique quais AS RECOMPENSAS QUE ATUALMENTE RECEBE por parte da empresa em que trabalha. \***

Assinale apenas as recompensas que recebe atualmente. Se prestar serviços a mais do que uma empresa, responda considerando aquela a que presta maior volume de trabalho.

	Não benefício desta recompensa	Benefício desta recompensa
Agradecimentos por parte dos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudas de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio a despesas de educação dos filhos (por exemplo: comparticipação em creches, propinas ou material escolar, bolsas de estudo, ..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de convívio entre os colaboradores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de ordenado frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comissões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em formações, cursos ou especializações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em plano de poupança reforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em seguro de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em seguro de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação frequente por parte dos responsáveis ou chefias aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação frequente por parte dos colaboradores aos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos em produtos ou serviços da empresa/grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogios por parte dos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estágios noutras empresas do grupo (dentro ou fora do país)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade no acesso às chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Feedback do desempenho (isto é, conhecimento dos resultados do trabalho ou da avaliação de desempenho)		
Flexibilidade na gestão do horário (por exemplo: flexibilidade nos horários de entrada ou saída do trabalho)		
Flexibilidade na gestão das férias (por exemplo: possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)		
Flexibilidade no local de trabalho (por exemplo: possibilidade de realizar o trabalho noutro local, como em casa, e não apenas na empresa)		
Formação comportamental (por exemplo: formação em liderança, técnicas de venda, atendimento ao público, gestão de equipas,...)		
Formação no posto de trabalho (isto é, os colaboradores recebem apoio e/ou esclarecimentos durante a realização das tarefas, no seu contexto de trabalho)		
Formação técnica (formação que permite a aquisição ou melhoria de conhecimentos e/ou competências necessárias para a realização das tarefas; por exemplo: programas informáticos, manuseamento de aparelhos,...)		
Gabinete de atendimento médico, enfermagem ou psicológico		
Ofertas de emprego internas (isto é, a empresa publicita e dá preferência aos colaboradores quando abre uma nova oferta de trabalho)		
Ordenado base		
Orgulho por pertencer à empresa/grupo		
Pagamento de horas de trabalho extra		

Pagamento de obrigações legais (segurança social, seguro de acidentes de trabalho, subsídios)		
Participação nos lucros da empresa (isto é, a empresa promove a distribuição de uma determinada percentagem de lucros pelos colaboradores)		
Plano de progressão na carreira (isto é, a empresa elabora um plano da evolução possível do colaborador)		
Possibilidade de progressão na carreira (isto é, dentro da empresa é possível aos colaboradores evoluírem na carreira e executarem funções de nível superior)		
Prémios de reconhecimento (não em dinheiro)		
Prémios em dinheiro em função do desempenho ou do cumprimento de objetivos		
Prémios em dinheiro por sugestões ou ideias		
Prémios pontuais em dinheiro (por exemplo: em função da conclusão de projetos, realização de campanhas ou produtos específicos)		
Programa de sugestões ou ideias (isto é, a empresa está disponível e/ou incentiva os colaboradores a apresentarem sugestões de mudança ou melhoria para a empresa)		
Programas de aquisição ou participação em ações da empresa (isto é, a empresa promove aos colaboradores a possibilidade de aquisição de ações da empresa, em condições especiais)		
Promoção ou comparticipação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: em ginásio, programas de nutrição, cessação tabágica, gestão do stress,...)		
Rotatividade de funções (isto é,		

a empresa promove aos colaboradores a possibilidade de executarem diferentes funções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no posto de trabalho (isto é, o colaborador sente que o seu lugar na empresa ou o seu posto de trabalho não está em risco de terminar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sessões de coaching/mentoring (atividades específicas desenvolvidas por profissionais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídio ou apoio a deslocações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viatura de trabalho para uso pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se beneficia de outras recompensas que não foram apresentadas na lista anterior, por favor, identifique-as no espaço em baixo.

## Recompensas Preferenciais

Nesta secção pretende-se recolher informações sobre as recompensas que gostaria de receber por parte da empresa em que trabalha, em função do trabalho que realiza, e identificar aquelas que são mais importantes para se sentir devidamente recompensado.

Considerando a escala seguinte, indique o quanto seria importante para si receber cada uma das recompensas apresentadas para se sentir devidamente recompensado/a pela empresa em que trabalha. \*

Por favor, procure ser o mais preciso/a possível em relação aos aspetos que mais valoriza para se sentir recompensado/a.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Totalmente Importante
Agradecimentos por parte dos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudas de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio a despesas de educação dos filhos (por exemplo: comparticipação em creches, propinas ou material escolar, bolsas de estudo, ..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atividades de convívio entre os colaboradores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de ordenado frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comissões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em formações, cursos ou especializações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em plano de poupança reforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em seguro de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparticipação em seguro de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação frequente por parte dos responsáveis ou chefias aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação frequente por parte dos colaboradores aos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos em produtos ou serviços da empresa/grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogios por parte dos responsáveis ou chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estágios noutras empresas do grupo (dentro ou fora do país)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade no acesso às chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback do desempenho (isto é, conhecimento dos resultados do trabalho ou da avaliação de desempenho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade na gestão do horário (por exemplo: flexibilidade nos horários de entrada ou saída do trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade na gestão das férias (por exemplo: possibilidade de negociar ou marcar as férias de acordo com as suas preferências)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade no local de trabalho (por exemplo: possibilidade de realizar o trabalho noutro local, como em casa, e não apenas na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

empresa)					
Formação comportamental (por exemplo: formação em liderança, técnicas de venda, atendimento ao público, gestão de equipas,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação no posto de trabalho (isto é, os colaboradores recebem apoio e/ou esclarecimentos durante a realização das tarefas, no seu contexto de trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação técnica (formação que permite a aquisição ou melhoria de conhecimentos e/ou competências necessárias para a realização das tarefas; por exemplo: programas informáticos, manuseamento de aparelhos,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gabinete de atendimento médico, enfermagem ou psicológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertas de emprego internas (isto é, a empresa publicita e dá preferência aos colaboradores quando abre uma nova oferta de trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordenado base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orgulho por pertencer à empresa/grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de horas de trabalho extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento de obrigações legais (segurança social, seguro de acidentes de trabalho, subsídios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação nos lucros da empresa (isto é, a empresa promove a distribuição de uma determinada percentagem de lucros pelos colaboradores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de progressão na carreira (isto é, a empresa elabora um plano da evolução possível do colaborador)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de progressão na carreira (isto é, dentro da empresa é possível aos					

colaboradores evoluírem na carreira e executarem funções de nível superior)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémios de reconhecimento (não em dinheiro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémios em dinheiro em função do desempenho ou do cumprimento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémios em dinheiro por sugestões ou ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémios pontuais em dinheiro (por exemplo: em função da conclusão de projetos, realização de campanhas ou produtos específicos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de sugestões ou ideias (isto é, a empresa está disponível e/ou incentiva os colaboradores a apresentarem sugestões de mudança ou melhoria para a empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de aquisição ou participação em ações da empresa (isto é, a empresa promove aos colaboradores a possibilidade de aquisição de ações da empresa, em condições especiais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção ou comparticipação em serviços de bem-estar e saúde (por exemplo: em ginásio, programas de nutrição, cessação tabágica, gestão do stress...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotatividade de funções (isto é, a empresa promove aos colaboradores a possibilidade de executarem diferentes funções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no posto de trabalho (isto é, o colaborador sente que o seu lugar na empresa ou o seu posto de trabalho não está em risco de terminar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sessões de coaching/mentoring (atividades específicas desenvolvidas por profissionais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



colaboradores)

Subsídio ou apoio a  
deslocaçõesViatura de trabalho para uso  
pessoal

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **SEGUNDA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **TERCEIRA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **QUARTA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **QUINTA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **SEXTA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **SÉTIMA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **OITAVA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*



Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **NONA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

Atendendo ao conjunto de recompensas que recebe ou gostaria de receber por parte da empresa em que colabora, indique qual é para a si a **DÉCIMA MAIS IMPORTANTE** para se sentir devidamente recompensado/a. \*

Por favor, tenha o cuidado de não repetir a resposta dada à questão anterior.

## Obrigada pela sua colaboração!

Por favor, clique em ENVIAR para finalizar.

Se alguma questão surgir destacada a vermelho, significa que não respondeu à questão. Por favor, responda e volte a clicar em ENVIAR.

Enviar

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários Google.

Com tecnologia  
**Google** Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)